COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI

Roberta Cava

69
с л к I I с н!: I!:
1) с і и т к \ *Q* \ к е н *V.*
Pentru a comand a online sau pentru lista complet a a titlurilor publicat el a Curte a Vechi e viziteii/ a www.curteavech e r o
ISBN 978 – 606 – 588 – 2935
9 ll786065 l 1 в 8 2 9 3 5 И
ROBERTA CAVA lucrează în domeniul resurselor umane încă din 1974. Deţine companii de training în SUA, Canada şi Australia şi ţine seminare cu tematici diferite peste tot în lume. Cel mai popular dintre acestea are la bază chiar cartea *Comunicarea cu oamenii dificili* şi a însumat peste 70.000 de participanţi. Iar cartea a fost tradusă în 16 limbi şi este un bestseller internaţional încă din 1990. Roberta Cava a semnat, ca autoare, 20 de titluri.
ROBERTA CAVA
Articol II. COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI
(I) Cum să ne purtăm cu clienţii răuvoitori, şefii autoritari şi colegii nesuferiţi
Ediţi a a III-a
Traducere din limba engleză de ANDREEA ROSEMARIE LUTIC

BUCUREŞTI, 2012
Descrierea CI P a Bibliotecii Naţionale a României CAVA, ROBERTA
Comunicarea cu oamenii dificili: cum să ne purtăm cu clienţii răuvoitori, şefii autoritari şi colegii nesuferiţi / Roberta Cava; trad.: Andreea Rosemarie Lutic.
— Ed. a 3-a.
— Bucureşti: Curtea Veche Publishing, 2012
ISB N 978 – 606 – 588 – 293 – 5
I. Lutic, Andreea Rosemarie (trad.) 316.28

Design interior & copertă: GRIFFON AND SWANS PRODUCTIONS
www.griffon.ro
ROBERTA CAVA
Dealing with difficult people
How to deal with nasty customers, demanding bosses, and annoying co-workers
Copyright © 2007 by Roberta Cava AII rights reserved.
e Curtea Veche Publishing, 2007, 2012 pentru prezenta versiune în limba română
ISBN 978 – 606 – 588 – 293 – 5
Dedic această *carte* acelor *participanţi* la *seminarii* care *au* avut *de-a face* cu *oameni* dificili *şi care şi-au împărtăşit ideile, astfel încât să poată beneficia* şi *alţii* de *experienţa lor*.

1) MULŢUMIRI

Le sunt recunoscătoare miilor de participanţi la seminariile mele, care mi-au dat idei valoroase despre cum să ne purtăm cu persoanele dificile.
Mulţumiri speciale societăţii Alberta Government Telephones, care mi-a permis să citez direct din broşurile sale, şi redactorului meu, Margaret Allen.
Îi mulţumesc mamei mele, Mabel Hastie, care m-a învăţat să fiu răbdătoare şi perseverentă, şi fiicei mele, Michele, care a acceptat numeroasele ore de singurătate cauzate de scrierea acestei cărţi.

2) INTRODUCERE

Aveţi de-a face cu oameni furioşi, grosolani, nerăb dători, sensibili, insistenţi sau agresivi? Ajungeţi acasă stresat fiindcă toată ziua a trebuit să faceţi faţă unor a se menea persoane? Dacă răspunsul este afirmativ, lectura acestei cărţi vă va ajuta să vă controlaţi starea de spirit, pentru a nu le permite celorlalţi să vă transmită senti

mentele lor negative. Veţi învăţa cum să vă stăpâniţi mânia şi stresul şi cum să dobândiţi un ascendent psiho logic, îmbunătăţindu-vă aptitudinile interpersonale.

Firmele (în special cele din sectorul serviciilor) devin tot mai conştiente de importanţa faptului de a avea angajaţi capabili să gestioneze diferite tipuri de relaţii cu diverse persoane şi situaţii dificile. Angajaţii cu aptitudini în acest sens sunt foarte căutaţi.

Oamenii dificili sunt cei care încearcă:

să ne facă să ne pierdem cumpătul;

să ne oblige să facem lucruri pe care nu vrem să le facem;

sa de împiedice să facem ceea ce vrem sau avem nevoie să facem;

să folosească forţa, manipularea sau alte metode necinstite pentru a obţine ceea ce vor;

să ne facă să ne simţim vinovaţi dacă nu ne con formăm dorinţelor lor;

să ne facă să ne simţim nelinişţiţi, supăraţi, frustraţi, furioşi, deprimaţi, geloşi, inferiori sau înfrânţi;

să ne determine să facem anumite lucruri în locul lor.

Cunoaşterea unor tehnici eficiente de abordare a persoanelor şi a situaţiilor dificile vă poate spori încre derea în sine, vă poate îmbunătăţi competenţa în muncă, poate reduce stresul şi anxietatea şi vă poate creşte entuziasmul pentru ceea ce faceţi.

Făcând faţă cu succes situaţiilor dificile, veţi trăi un sentiment de satisfacţie. Şeful, colegii şi personalul dvs. vor avea încredere şi se vor bizui pe dvs., vă vor admira, se vor gândi de două ori înainte de a vă da la o parte şi vor încerca să vă facă pe plac.

De unde ştiu că tehnicile schiţate în această carte *funcţionează*? Deoarece peste 50.000 de persoane din lumea întreagă au participat la seminarul meu şi mi-au

transmis experienţele lor. Mulţi dintre ei şi-au făcut timp să-mi scrie despre felul în care s-au descurcat în situaţii deosebit de dificile. Experienţele lor sunt cuprinse în cartea de faţă. Personal apreciez toate tehni cele descrise aici şi le folosesc în mod regulat. Ca urmare, nu numai că mă descurc mai bine în situaţiile dificile, dar pot să-mi controlez reacţiile atunci când dau de greu. Şi dvs. puteţi să faceţi asta!

Să înţelegem comportamentul uman şi efectele lui *r întrebare*: Ce este o persoană dificilă? *Răspuns*: O per soană dificilă este aceea care prin comportamentul său provoacă dificultăţi – dvs. şi celorlalţi. A avea de-a face cu oameni dificili înseamnă a avea de-a face cu un *comportament* dificil. Acţiunile şi comportamentul tău pot influenţa comportamentul dificil al altei persoane?

Această carte vorbeşte despre interacţiunea dintre dvs. şi ceilalţi. Interacţiunea este o stradă cu două sen suri. Dvs. reacţionaţi faţă de o persoană, iar persoana respectivă reacţionează faţă de dvs. Poate că nu suntem în măsură să controlăm direct comportamentul celorlalţi, dar dacă învăţăm să ne controlăm propriul compor tament şi să dezvoltăm tehnici de comunicare eficiente, îi putem influenţa pe ceilalţi într-o manieră pozitivă. Putem transforma comportamentul lor dificil (şi pe al nostru) într-un comportament civilizat şi constructiv. Lucru care în mod cert ne aduce tuturor satisfacţie.

A învăţa să comunici cu oamenii dificili înseamnă a învăţa să abordezi partea care *îţi* revine dintr-o tran zacţie cu două sensuri. Astfel, celălalt are şansa să cola boreze cu dvs. la rezolvarea a ceea ce-l determină să se poarte astfel.

Atunci când întâlnesc o persoană dificilă, mulţi din tre’ noi reacţionează în moduri care nu fac decât să înrăutăţească problema – de exemplu, ripostează cu o remarcă tăioasă, adoptă o atitudine defensivă în loc să

abordeze problema reală ori tratează izbucnirea de furie a celuilalt ca pe un afront personal. Aceste reacţii fireşti, dar ineficiente, reduc şansa de a transforma o întâlnire negativă într-una constructivă.

De exemplu, atunci când aveţi de-a face cu oameni iritabili, grosolani, furioşi sau nerăbdători, în general nu este o idee bună să le ripostaţi. Acest lucru e valabil mai ales dacă ocupaţi o funcţie de relaţii publice în cadrul companiei şi intraţi în contact cu oameni dificili, la telefon sau personal. Vă puteţi controla reacţiile ne productive refuzând mental să acceptaţi toate chestiu nile negative cu care vă copleşesc.

Să presupunem că un client începe să zbiere la dvs., gata să vă facă praf în legătură cu un lucru pentru care n-aveţi nicio vină. Care ar fi reacţia dvs. firească?

1. Vă apăraţi pe dvs. înşi vă sau firma pentru care *lucraţi*.

Cei mai mulţi dintre noi răspund tocmai în acest fel. Clientul v-a atacat verbal, fapt care v-a declanşat mecanismul de apărare. Este un răspuns instinctiv, la fel de natural ca şi respiraţia. Credeţi că rezolvaţi ceva dacă adoptaţi o atitudine defensivă? Puţin probabil. Va fi clientul mulţumit de răspuns? Slabe speranţe. E posibil ca totul să se transforme într-un concurs de urlete, care nu va aduce niciun sentiment pozitiv pentru părţile implicate. Este o situaţie în care ambii parteneri de dis cuţie au numai de pierdut.

Chiar dacă nu o arătaţi, simţiţi că fierbeţi pe dinăun tru. Dacă îl lăsaţi pe celălalt să îşi verse furia pe dvs., mai târziu va trebui s-o daţi afară. Pentru a scăpa de furia absorbită, unii dintre noi strigă la următoarea per soană pe care o întâlnesc, conduc maşina ca nişte nebuni în drum spre casă sau îşi bat câinele. Reţineţi, dvs. ale geţi dacă acceptaţi sau nu furia celuilalt. Dacă o accep taţi,

înseamnă că v-aţi lăsat controlat de situaţie.

Aceasta este o reacţie negativă – în cazul de faţă, pen tru dvs. Opriţi-vă şi întrebaţi-vă: „Pe cine e nervos clien tul – pe mine sau pe situaţie?” În majoritatea cazurilor, este vorba de situaţie. Dar, cum s-a întâmplat să fiţi de faţă, aţi devenit ţinta frustrării şi a furiei clientului.

3. Înainte de a răspunde, vă acordaţi un scurt *răgaz pen tru a înţelege că pe client îl deranjează situaţia*, şi *nu dvs*. Prin *urmare*, nu *e nevoie să vă apăraţi*.

Această ultimă reacţie e şi cea mai bună. Ea vă per mite să opriţi din start mecanismul defensiv. A proceda în felul acesta este mai uşor decât credeţi. E nevoie de exerciţiu, dar dacă vă puneţi în gând să o faceţi, veţi reuşi! De îndată ce începeţi să fiţi tensionat şi simţiţi nevoia să vă apăraţi, opriţi-vă şi analizaţi situaţia. Clientul este supărat pe firmă sau pe situaţie – nu pe dvs. N-are absolut niciun sens să vă apăraţi. Mai bine gândiţi-vă la modul în care puteţi rezolva problema clientului. El va fi fericit şi dvs. la fel – va rezulta, aşa dar, o situaţie de tipul câştig-câştig.

Concentrându-vă asupra problemei clientului, nu asupra propriilor sentimente, rezolvaţi situaţia în modul corect.

Iată câteva metode de a proceda astfel:

Luaţi notiţe când celălalt vorbeşte.

Parafrazaţi-l în tot ce spune, pentru a vă asigura că aţi înţeles problema. Aceasta dovedeşte că aţi fost atent la tot.

Puneţi întrebări.

Soluţia nu este să pasaţi problema în curtea vecinu lui, să vă declinaţi orice răspundere sau să vă apăraţi compania. Clientului puţin îi pasă dacă dvs. sunteţi cel ce a greşit sau altcineva; el nu vrea decât să i se rezolve problema. Dacă nu intraţi în defensivă, veţi reuşi să vă păstraţi calmul. De obicei, după ce rezolvaţi problema,

clientul vă va spune: „Îmi cer scuze că am urlat la dvs!”

3) Sunteţi controlat de stările dvs. de spirit?

Aveţi schimbări bruşte de dispoziţie, care vă afectează întreaga zi? Vi se întâmplă ca într-o zi să simţiţi că plutiţi şi a doua zi să fiţi la pământ – sau ca dispoziţia să vi se schimbe radical de la o oră la alta? De multe ori, starea noastră de spirit depinde de ceea ce se întâmplă în jur. Cineva se răsteşte la dvs. sau vă încredinţează o sarcină copleşitoare. Vă gândiţi: „O, Doamne, dă-mi putere!” Acestea sunt micile neplăceri care vă pot strica întreaga zi; însă dacă le abordaţi într-o manieră con structivă, veţi avea numai de câştigat.

Înainte de a-i aborda eficient pe oamenii dificili, este foarte important să lucraţi cu dvs. înşi vă. Amintiţi-vă care a fost ultima situaţie dificilă în care lucrurile v-au scăpat de sub control. Ce s-a întâmplat cu stima dvs. de sine? Majoritatea oamenilor descoperă că după acest gen de confruntări nivelul stimei lor de sine scade dramatic; prin urmare, stăpânirea de sine în situaţii dificile este esenţială pentru o bună sănătate mentală.

Prin conştientizarea propriilor reacţii fizice, adică a ceea ce se întâmplă cu corpul dvs., puteţi identifica aceste situaţii. Ori de câte ori ne confruntăm cu situaţii dificile, se declanşează sindromul „luptă sau fugi”. Simptomele fizice ale acestui sindrom sunt următoa rele: muşchi tensionaţi, dinţi încleştaţi, stare de tensiune în maxilar, puls rapid, bătăi de inimă puternice, transpiraţie abundentă, respiraţie întretăiată, creşterea tensiunii arteriale, piele umedă şi rece, mâini şi picioare reci şi/sau respiraţie rapidă. Ori de câte ori observaţi că aveţi aceste reacţii, opriţi-vă şi întrebaţi-vă: „Oare reacţionez corect sau am o reacţie exagerată în raport cu situaţia dată?” Veţi descoperi că în opt situaţii din zece aţi avut o reacţie exagerată – adică i-aţi permis celui lalt să controleze

situaţia.

De foarte multe ori, le permitem celorlalţi să ne con troleze sentimentele. Le permitem să ne facă nefericiţi sau fericiţi. Putem încerca să schimbăm comportamentul celorlalţi, dar nu putem să reuşim de fiecare dată. Însă ne putem controla propriile reacţii la comportamentul lor. Viaţa mea s-a schimbat atunci când am înţeles că pot alege cum să reacţionez în situaţii dificile. Am descoperit că puteam fie să accept sentimentele negative transmise mie de ceilalţi, fie să le refuz. Când am deprins această tehnică banală, am realizat că îmi puteam controla mult mai bine stările de spirit. S-a terminat cu schimbările bruşte de dispoziţie din trecut. Nu ceilalţi aveau să mă facă fericită sau nefericită, ci eu însămi. Şi dvs. vă puteţi controla în acest fel. Evident, sunt şi excepţii, dar există multe stări de spirit şi reacţii pe care le puteţi controla. Atunci când controlaţi micile probleme, sunteţi mai bine pregătit pentru a le aborda pe cele mari.

Imaginaţi-vă scena următoare: conduceţi către servi ciu şi sunteţi bine dispus. Dintr-odată, în faţa dvs. Ţâş neşte o maşină, gata-gata să provoace o coliziune. Apă staţi puternic pe frâne (şi toate lucrurile de pe scaunul din faţă îşi iau zborul), sperând că nu se va întâmpla nimic. Maşina voastră se opreşte la doar câţiva centi metri de cealaltă; vă aplecaţi să culegeţi lucrurile împrăştiate, apoi vă uitaţi după maşina care v-a tăiat calea. A şi dispărut.

Care este prima dvs. reacţie: începeţi să tunaţi şi să fulgeraţi împotriva şoferilor nepricepuţi? Cât timp durează supărarea pe şoferul din acel automobil? Şi la ce vă serveşte? Am văzut oameni care la câteva ore după incident încă erau furioşi şi-şi povesteau expe rienţa oricui era dispus să-i asculte.

Atunci când maşina aceea v-a tăiat drumul, aveaţi două opţiuni. Puteaţi să rămâneţi supărat sau puteaţi să

recunoaşteţi că v-aţi aflat într-o situaţie gravă, pe care aţi rezolvat-o cu succes, continuându-vă cu calm drumul către serviciu.

Dacă *alegeţi* să rămâneţi supărat, nu puteţi da vina pentru asta pe şoferul celuilalt automobil. Decizia legată de ceea ce faceţi ca urmare a unei întâmplări negative este a dvs., nu a celuilalt. Dacă îi permiteţi altcuiva să vă supere, faceţi o alegere greşită.

Cum reacţionaţi atunci când un coleg sau un prieten apropiat spune ceva ce vă răneşte sentimentele? Vă retrageţi în sine şi rumegaţi situaţia timp de două săp tămâni, fără să faceţi nimic? Probabil că gheaţa dintre voi se va sparge doar atunci când prietenul vă observă reacţia şi spune: „Ce s-a întâmplat? Eşti atât de tăcut!” S-ar putea ca dvs. să răspundeţi sincer sau să minţiţi în legătură cu comentariul care v-a lezat sentimentele – sau nu. În loc să petreceţi atâta timp în nefericire, mai bine învăţaţi:

1. Să identificaţi numaidecât ceea ce v-a provocat disconfortul.

2. Să vorbiţi imediat cu persoana care v-a supărat.

Depinzând de personalitatea dvs, puteţi spune ceva de genul: „Comentariul acesta a fost o lovi tură sub centură. Poţi să-mi spui de ce l-ai făcut?” Sau: „Comentariul tău m-a jignit – chiar asta ai vrut să spui?”

Sau să presupunem că vi se întâmplă următorul lucru. Cineva s-a purtat într-un mod absolut îngrozitor, iar dvs. aveţi de gând să-i plătiţi cu aceeaşi monedă, în diferenţ cât timp v-ar lua. Ştiţi despre ce e vorba – *răzbunare*. Ne simţim bine atunci când ne luăm revanşa, dar dacă nu puteţi face asta într-un interval de timp rezonabil, lăsaţi-o baltă. Analizând situaţia, veţi înţe lege că atâta vreme cât planificaţi o răzbunare, celălalt vă controlează viaţa. În acest timp, nu vă puteţi ocupa de propria viaţă şi nu puteţi face lucruri constructive. Am

cunoscut oameni care la zece ani după divorţ încă îşi mai plănuiau răzbunarea. Ce risipă de energie! De asemenea, mi-am dat seama că dacă pur şi simplu renunţaţi la răzbunare şi urmăriţi normal mersul lucrurilor, veţi descoperi că întotdeauna „culegem ceea ce am semănat” – persoana cealaltă îşi va primi râs plata pentru fapta sa, fără ca dvs. să pierdeţi atâta energie preţioasă.

Vă petreceţi vremea cu văicăreli de genul „Dacă aş fi putut să…” sau „Ar fi trebuit să…”? Ce pierdere de timp! Concentraţi-vă asupra prezentului şi a viitorului – nu asupra trecutului.

Trăim într-o societate condusă de vinovăţie. Oamenilor le face mare plăcere să-i arate pe ceilalţi cu dege tul. Filosofia mea este următoarea: dacă ai făcut tot ceea ce ţi-a stat în putinţă, nu poţi aştepta mai mult de la tine însuţi. Dacă n-ai reuşit să faci ceva, nu înseamnă că ai dat greş, ci că ai învăţat ceva.

Vă simţiţi vinovat atunci când faceţi o greşeală? Aţi făcut tot ceea ce aţi putut? în acest caz, cea mai bună metodă de a vă repara propriile greşeli (mai ales dacă altcineva vi le arată) este să spuneţi: „Ai dreptate – am făcut o greşeală. Nu se va mai întâmpla”. Prin urmare, nu vă simţiţi vinovat în cazul în care aţi greşit; mai bine învăţaţi din acea greşeală şi vă asiguraţi că nu o veţi repeta.

Iată un alt exemplu. Aţi muncit foarte mult ca să vă achitaţi de o sarcină şi sunteţi foarte mândru de reali zare. Aşteptaţi şi tot aşteptaţi un semn de apreciere din partea şefilor. Există şanse să-l primiţi? în general, nu. Există mult mai multe şanse să auziţi că n-aţi rezolvat cum trebuie un mic detaliu.

În plus, sunteţi criticul cel mai acerb al propriei per soane, în fiecare dintre noi există un spiriduş care veş nic ne critică, spunând: „Iar ai dat-o în bară! Chiar nu eşti în

stare să faci nimic ca lumea?”

Învăţaţi să nu vă mai criticaţi şi să vă apreciaţi pozitiv. Dacă aţi făcut treabă bună, trebuie să vă autoapreciaţi, spunându-vă: „Sunt foarte mândru de felul în care am rezolvat treaba asta”. Nu contaţi pe alţii. Dacă vă vor lăuda, aceasta va fi doar glazura de pe prăjitură – dar cred că nu aveţi nevoie de ea întotdeauna. Prea multe laude strică. Persoana căreia trebuie să-i faceţi plăcere sunteţi dvs. înşi vă. Nu vă comparaţi niciodată cu altcineva. Mulţumiţi-vă să vă îmbunătăţiţi propriul record de realizări.

Data viitoare când vi se va întâmpla aşa ceva, nu acceptaţi sentimentele negative pe care vi le produce. Blocarea acestor sentimente solicită un efort important din partea dvs. Exersaţi până când veţi reacţiona în mod automat în felul în care vă doriţi. S-ar putea ca, din când în când, să reveniţi la vechiul mod defensiv de a reacţiona, dar perseveraţi. Astfel veţi reuşi să vă păs trati cumpătul în situaţii dificile.

Ori de câte ori aveţi un sentiment negativ puternic, încercaţi să vă daţi seama dacă acesta are sau nu vreo bază reală.

Suntem bombardaţi cu situaţii negative în fiecare zi. Examinaţi lista următoare şi vedeţi dacă există vreun sentiment pe care NU l-aţi trăit în ultima lună:

4) Sentimente negative

furie răni vinovăţie anxietate
deprimare frustrare ignorat dezamăgire
ruşine gelozie Inferioritate nesiguranţă
suferinţă intimidare respins nervozitate

	e îngrijorare	tulburare	e umilinţă
nemulţumire	limite	prostie	tristeţe
disconfort	suspiciune	enervare	stinghere ală
tensiune	suprare	a fi emotiv	Îngrijorare
agitaţie	remuşcări	a fi ofensat	stânjeneală

E oare de mirare că atâţia oameni ajung să gândească negativ? Observaţi-vă reacţiile fizice (pe care probabil le veţi încerca atunci când întâlniţi oameni care încearcă să vă inducă un sentiment menţionat în lista de mai sus) şi întrebaţi-vă dacă reacţia dvs. nu este cumva exagerată. Dacă ajungeţi la concluzia că sentimentul dvs. nu are o bază reală, înseamnă că aţi avut o reacţie exagerată. Reacţia poate dura minute bune după producerea incidentului negativ. Aşadar, deza morsaţi reacţia negativă. Dacă mintea dvs. continuă să dea târcoale incidentelor neplăcute, amintiţi-vă că ast fel îi permiteţi altcuiva să vă controleze viaţa; ar fi bine să nu mai faceţi asta!

Întrebaţi-vă dacă reacţia dvs. este exagerată sau este pe măsura situaţiei. Această evaluare vă va permite să rămâneţi stăpân pe sentimentele dvs. şi, ca urmare, pe situaţie.

a. Abordarea pozitivă

Sunt convinsă că aţi avut zile în care totul v-a mers de-a-ndoaselea. Aţi fi vrut să vă întoarceţi înapoi în pat şi să vă culcaţi (deşi era abia ora 10 dimineaţa). Deseori, modul în care reacţionaţi în asemenea zile determină ceea

ce va urma. Majoritatea oamenilor îşi spun:

„Doamne, iar e una din zilele acelea!” Şi se aşteaptă ca tot restul zilei să le meargă la fel de prost – ceea ce, fireşte, chiar se întâmplă!

După ce, într-o zi, vi s-au întâmplat trei sau patru lucruri neplăcute, staţi puţin de vorbă cu dvs. înşi vă în loc să vă spuneţi: „Iar este una din zilele acelea”, spu neţi-vă: „Slavă Domnului, am trecut peste *asta*”. În felul acesta, vă confirmaţi dvs. înşi vă că în restul zilei o să vă meargă mai bine. Când aveţi o zi proastă, încercaţi să adoptaţi o atitudine pozitivă şi observaţi dacă nu cumva aceasta schimbă lucrurile.

b. Cum se descurcă oamenii cu sentimentele negative

Mulţi oameni au convingerea (greşită) că emoţiile negative sunt întotdeauna periculoase şi puternice. Ei consideră că, dacă îşi exprimă deschis acest gen de sentimente, vor pierde dragostea cuiva sau vor trezi în ceilalţi un sentiment de furie, de plictiseală sau de dez aprobare. De asemenea, ei nu acceptă că a-ţi dori să fii plăcut de toată lumea tot timpul este un scop nerealist.

Pe de altă parte, alţii au convingerea (de asemenea, greşită) că este „nesănătos” sau „necinstit” să încerci să controlezi modul în care îţi exprimi sentimentele. Ei consideră că au dreptul să lase frâu liber emoţiilor după dorinţă, indiferent de împrejurări – sau de consecinţe.

Pe scurt, majoritatea oamenilor cred că există doar două feluri în care pot proceda cu emoţiile lor negative:

(a) să le reprime sau (b) să le exprime exact aşa cum le simt – adică într-un mod negativ. De asemenea, cei mai mulţi dintre noi sunt conştienţi că ambele metode pot avea efecte distructive.

Crizele de nervi. Acestea sunt izbucniri de furie copi lăreşti şi necontrolate, ce pot fi declanşate de orice – un eveniment recent, nesemnificativ sau ceva ce s-a întâmplat

cu multă vreme în urmă şi pe care persoana respectivă l-a ţinut „să se coacă” ani întregi. Oamenii predispuşi la izbucniri temperamentale nu reacţio nează pe loc la micile necazuri din viaţa de zi cu zi, pentru ca mai apoi o remarcă întâmplătoare să declan şeze o adevărată erupţie vulcanică, ce se revarsă asupra oricui se întâmplă să fie prin preajmă. Această izbuc nire de furie are consecinţe triste; persoana în cauză se simte îngrozitor, iar ceilalţi se simt înstrăinaţi.

Atitudinea îmbufnată. Oamenii îmbufnaţi sunt gata să arate că sunt prost dispuşi, dar refuză să explice moti vul. „A tăcea cu încăpăţânare” şi „a te preface jignit” reprezintă două variante ale acestei atitudini.

Sarcasmul. Oamenii care recurg la sarcasm pentru a-şi exprima emoţiile negative de obicei refuză să în frunte direct cauza proastei lor dispoziţii.

c. Raţiune versus emoţii: abordarea analitică

Dacă apar emoţii negative, ele trebuie cumva să şi dispară. Am trecut în revistă câteva dintre metodele la care oamenii recurg în mod instinctiv. Majoritatea aces tor reacţii instinctive şi/sau impulsive au consecinţe negative. Provocarea constă în a găsi metode de abor dare constructivă a emoţiilor negative.

Viaţa noastră este ghidată de două forţe: raţiunea şi emoţiile. De multe ori, ele ne trag în direcţii opuse. Aceea care se dovedeşte mai puternică la un moment dat va determina felul în care ne înţelegem cu ceilalţi şi ne poate afecta nivelul realizărilor personale. Cu toţii ştim că e uşor să reacţionezi în virtutea emoţiilor mai degrabă decât a raţiunii, dar răspunsul raţional ne ajută să abordăm situaţiile dificile într-un mod con structiv.

Dacă nu vă stă în fire să vă comportaţi raţional în condiţii de stres, nu vă lăsaţi descurajat. Vă puteţi dez volta capacitatea de a vă folosi raţiunea pentru a rezolva

conflictele şi problemele. Primul pas este să înţelegeţi care este natura problemei. Puteţi face aceasta analizând situaţia, propriile sentimente şi pro prinl comportament. Înarmat cu cunoştinţele oferite de această analiză, puteţi învăţa să vă controlaţi reacţiile, în loc să vă lăsaţi controlat de ele.

Iată două exemple care arată de ce este utilă abor darea analitică.

1. Să presupunem că vă simţiţi deprimat din simplul motiv că este luni dimineaţa. Sunaţi la birou ca să spuneţi că sunteţi bolnav sau încercaţi să realizaţi ce anume nu merge? Analizându-vă reacţiile, vă

1.

daţi seama că, de obicei, sunteţi bine dispus vineri după-amiaza şi prost dispus luni dimineaţa. Atunci s-ar putea să faceţi parte din cei peste 80 % angajaţi care lucrează într-un post nepotrivit. Veţi fi deprimat în continuare sau veţi face ceea ce este logic, gândmdu-vă serios să vă căutaţi un loc mai potrivit de muncă?

Când vă gândiţi că majoritatea oamenilor petrec zece ore pe zi, cinci zile pe săptămână mergând la lucru şi desfăşurând o activitate la locul de muncă, este regretabil faptul că nu investim mai multă energie pentru a decide ce anume vrem să facem cu viaţa noastră. Dacă nu sunteţi mulţumit de locul de muncă sau de ocupaţia dvs. şi vă hotărâţi să căutaţi ceva care să vă placă mai mult, puteţi începe prin a contacta un centru de plasare a forţei de muncă (le găsiţi în cărţile de telefon).

2. Să presupunem că vă grăbiţi să terminaţi o treabă până la ora 2 după-amiază, iar şefa dvs. vă mai dă încă ceva de făcut până la aceeaşi oră. Cum aceasta se întâmplă deseori, vă daţi seama că tot timpul aveţi probleme cu îndeplinirea sarcinilor la timp. Această situaţie vă face să vă simţiţi prost. Dar nici nu vreţi să

refuzaţi sarcina ca să nu o supăraţi pe şefă. Cum procedaţi? încercaţi să nu o refuzaţi, iar la ora 2 vă simţiţi obligat să spuneţi:

„Îmi pare rău, n-am terminat încă”? Sau spuneţi:

„N-o să am timp să termin până la 2 şi ceea ce am deja de făcut, şi raportul lui Jones. Ce să termin mai întâi?”

În primul caz, şefa se va supăra oricum pe dvs., pen tru că n-aţi spus nimic şi, ca urmare, ea n-a putut aranja cu altcineva să termine raportul. Apoi dvs. vă plângeţi:

„Mă simt tot timpul stresat la serviciu”.

În al doilea caz, analizând situaţia, v-aţi dat seama că este responsabilitatea şefului să vă ajute să vă slabi lui priorităţile. Pentru a o ajuta să îndeplinească sarcina în mod eficient, asiguraţi-vă că ştiţi foarte bine ce anume aveţi de făcut. Poate aţi urmat un curs de ges tionare a timpului, care vă ajută să vă stabiliţi priori tăţile. Alcătuiţi liste cu „lucrurile care trebuie rezol vate” ca să ştiţi exact cât puteţi face într-o zi şi aveţi grijă ca şeful să fie la curent cu îndatoririle dvs.

d. Analiza stresului

Stresul este însoţit de anumite simptome fizice şi comportamentale. În afară de semnele enumerate mai sus, putem enumera următoarele: sensibilitate sporită la zgomote, „avalanşe de gânduri”, lipsă de răbdare, stare de agitaţie, accese bruşte de furie, crize de râs sau de plâns.

În unele cazuri, depresia şi apatia pot constitui reacţii la stres.

Nu toate tipurile de stres sunt negative. Simptomele emoţionale şi fizice asociate cu stresul se pot manifesta şi ca reacţie la evenimente plăcute sau incitante – de exemplu, promovarea la locul de muncă sau îndrăgos tirea. Nu stresul în sine este problema, ci stresul nega tiv care produce epuizare.

De exemplu, majoritatea oamenilor presupun că

„Indivizii obsedaţi de muncă „sunt nefericiţi, dar acest lucru nu este întotdeauna adevărat. Aceste persoane se pot împărţi în două categorii fundamentale. Există cei care-şi iubesc profesia şi muncesc din greu pentru că asta le face plăcere. Ei sunt supuşi stresului, dar nu se simt epuizaţi aproape niciodată.

Indivizii din cealaltă categorie nu sunt motivaţi de entuziasm, ci de lucruri precum:

sentimentul că sunt în concurenţă cu alţii;

presiuni legate de slujbă;

probleme cu bugetul;

probleme familiale sau relaţionale;

probleme financiare.

Ei sunt afectaţi de un stres negativ şi suferă din cauza aceasta. Cunoaştem cu toţii asemenea oameni, care:

lucrează tot timpul, de multe ori îşi iau cu ei de lucru acasă, seara şi în weekend – dar sunt su păraţi din cauza asta;

suferă de tulburări nervoase;

nu mănâncă bine şi nu fac corect exerciţii fizice;

nu-şi iau niciodată liber când sunt bolnavi (ei sunt cei care dau răceala la toţi ceilalţi, fiindcă vin la birou atunci când n-ar trebui);

rareori petrec timp cu familia;

nu ştiu cum să se relaxeze, să se distreze sau pur şi simplu să nu facă nimic. (De multe ori, recurg la sporturi competitive ca mijloc de „relaxare”.)

Dacă bănuiţi că faceţi parte din această categorie a „Obsedaţilor de muncă”, următorul chestionar vă poate ajuta să evaluaţi mai bine dacă profesia dvs. este o sursă de stres pozitiv sau negativ.

SUNTEŢI I OBSEDA T D E MUNCĂ?

Secţiunea A

Da Nu

1. Sunteţi întotdeauna punctual la întâlniri?

2. Vă simţiţi mai bine atunci când faceţi ceva decât atunci când staţi degeaba?

3. Vă organizaţi cu atenţie hobby-urile?

4. Când vă implicaţi în activităţi recreative, faceţi aceasta împreună cu colegii de serviciu?

5. Chiar şi atunci când sunteţi presat, aveţi grijă să vă asiguraţi că sunteţi în posesia tuturor datelor necesare înainte de a lua o decizie?

6. Majoritatea prietenilor dvs. lucrează în acelaşi domeniu?

7. Majoritatea lecturilor dvs. sunt legate de profesie?

8. Staţi să lucraţi până târziu mai des decât colegii dvs?

9. Când serviţi o cafea sau un cocktail la o petrecere, discutaţi despre chestiuni profesionale?

10. În visele dvs. apar mai des conflicte legate de muncă decât de familie?

11. Atunci când vă recreaţi depuneţi la fel de mult efort ca şi când munciţi?

12. Sunteţi cuprins de nelinişte în vacanţe?

13. Soţul sau soţia şi prietenii vă consideră o persoană cu care te poţi înţelege uşor?

Dacă aţi răspuns afirmativ la primele 12 întrebări şi negativ la întrebarea numărul 13, înseamnă că sunteţi obsedat de muncă; dar reţineţi că acesta nu e un lucru rău atâta vreme cât nu vă stresează prea tare. Pentru a descoperi dacă „patima” dvs. este o sursă de stres negativ, răspundeţi la întrebările din secţiunea B.

Secţiunea B

14. Comunicaţi mai bine cu colegii decât cu

D a Nu soţul/soţia (ori prietenul/prietena cel/cea mai bun (a))?”

15. Vă relaxaţi mai bine sâmbăta decât duminica

după-amiază?

16. Lucraţi în pat când sunteţi bolnav şi staţi acasă?

17. De obicei, vă supără foarte tare când ceilalţi vă fac să aşteptaţi?

18. Vă treziţi noaptea îngrijorat din cauza unor probleme profesionale sau familiale?

19. În practicarea unor sporturi de competiţie, vi se întâmplă să vedeţi pe minge chipul şefului dvs?

20. Vi se întâmplă să consideraţi munca o metodă de a evita întreţinerea unor relaţii apropiate?

21… Aveţi obiceiul să planificaţi dinainte fiecare etapă a unei excursii şi vă simţiţi prost dacă planurile dvs. se duc de râpă?

22. Vă place să faceţi conversaţie despre banalităţi la o petrecere sau la o recepţie?

Dacă aţi răspuns afirmativ la întrebările 14 – 21 şi negativ la întrebarea 22, probabil că orele îndelungate de muncă nu vă oferă nicio bucurie.

În cazul unui stres îndelungat, rezultatul aproape inevitabil este epuizarea. Pentru a vedea dacă daţi semne de epuizare, puneţi-vă următoarele întrebări:

Mă simt aproape tot timpul fără chef sau deprimat?

Mă simt aproape tot timpul obosit?

Nu mănânc şi nu mă odihnesc bine?

Simt că în condiţiile date nu e nicio speranţă de mai bine?

Mă plâng tot timpul?

Mi se pare că nimănui nu-i pasă de mine?

Mă simt aproape tot timpul supărat, frustrat sau furios?

La serviciu, mă simt supus presiunii şi concu renţei?

Orice fac nu e suficient?

Mi-e teamă că pot ceda în orice clipă?

Stresul se transformă în epuizare atunci când starea

de tensiune durează multă vreme sau atunci când devine copleşitoare. Primul pas în rezolvarea proble mei este să analizaţi toate sursele de stres din viaţa dvs., pentru a determina care dintre ele sunt pozitive şi care sunt negative; apoi trebuie să vedeţi ce puteţi face şi ce nu puteţi schimba. Pentru aceasta, parcurgeţi următorul exerciţiu, străduindu-vă să daţi răspunsuri cât mai exacte. Notaţi răspunsurile, nu parcurgeţi men tal exerciţiul.

1. Pe o foaie de hârtie, scrieţi toate lucrurile care vă provoacă stres. (Lăsaţi spaţiu între ele.) încercaţi să identificaţi cel puţin cinci factori de stres.

2. Pe o scară de la 1 la 10 (10 fiind valoarea cea mai înaltă), determinaţi nivelul fiecărui factor de stres.

1.

3. Determinaţi dacă factorul de stres este pozitiv (o nuntă, o promovare, naşterea unui copil, o slujbă nouă) sau negativ (o purtare grosolană, condusul prin oraş la orele de vârf).

4. Alături de fiecare factor de stres, notaţi sentimen tele pe care vi le trezeşte situaţia stresantă respectivă (furie, frustrare, fericire, frică).

5. Identificaţi care latură din viaţa dvs. este cea mai afectată de fiecare dintre factorii de stres negativ (familială, socială, afaceri/profesie).

6. Apoi, pentru fiecare factor de stres, determinaţi dacă:

a. stă în puterea dvs. să rezolvaţi problema. Notaţi cuvântul „da” lângă factorul respectiv; sau b. nu stă în puterea dvs. să schimbaţi situaţia.

Este în afara controlului dvs. – nu puteţi face nimic ca s-o schimbaţi. Notaţi cuvântul „nu „lângă factorul respectiv.

e. Tehnici de reducere a stresului negativ

Odată ce aţi identificat sursele negative de stres din

viaţa dvs. şi aţi determinat pe care dintre ele le puteţi controla, sunteţi pe cale să vă eliberaţi de tensiunile cele mai copleşitoare.

Trebuie să mai faceţi încă doi paşi pentru a continua analiza dvs:

7. Dacă NU aveţi posibilitatea să faceţi ceva în legă tură cu o sursă de stres negativ, uitaţi de ea. Men tal, aruncaţi problema la gunoi şi nu mai pierdeţi energie preţioasă gândindu-vă la ea.

1.

30 COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI

8. Dacă AVEŢI posibilitatea să schimbaţi situaţia, gândiţi-vă ce veţi face în legătură cu aceasta. Alcătuiţi un plan de acţiune.

Prin parcurgerea acestor paşi, de fapt veţi pune în aplicare Rugăciunea seninătăţii (scrisă de Reinhold Niebuhr):

„Doamne, dă-mi seninătatea să accept lucrurile pe care nu le pot schimba, curajul să schimb lucrurile pe care le pot schimba şi înţelepciunea de a discerne între ele".

Unul dintre participanţii la seminarul meu a idenţi ficat următoarea problemă referitoare la furia din trafic:

„Problema mea este traficul de la orele de vârf. Aproape în fiecare zi mă indispune să văd ce tâmpenii fac ceilalţi şoferi". Acesta este probabil unul dintre lucrurile asupra cărora n-aveţi niciun control. Dar vă puteţi controla reacţia faţă de el. Conduceţi cu atenţie. Amintiţi-vă să nu vă enervaţi. Folosiţi-vă energia în mod constructiv: ascultaţi postul de radio preferat sau puneţi o casetă cu muzica favorită. O altă posibilitate este să plecaţi la drum mai devreme sau mai târziu, pentru a evita aglomeraţia.

5) Şase stiluri de comportament

Iată şase stiluri comportamentale fundamentale şi comportamentele corespunzătoare:

COMPORTAMENT POZITIV

Respect de sine – exprimarea nevoilor şi apărarea drepturilor proprii

Respect faţă de nevoile şi drepturile celorlalţi

COMPORTAMENT PASIV

Lipsa respectului de sine

Neexprimarea nevoilor şi neafirmarea drepturilor

COMPORTAMENT AGRESIV

Lipsă de respect faţă de nevoile şi drepturile ce lorlalţi

REZISTENŢĂ PASIVĂ

Acest comportament este adoptat de oamenii pasivi care încearcă să se impună prin comportamentul lor. Tot timpul bombăne şi se plâng; îi manipulează pe ceilalţi ca să-şi atingă scopurile. Nu au învăţat să spună deschis ceea ce vor.

Joey: Mami, poţi să mă duci azi la şcoală cu maşina?

Mama lui *îşi făcuse* deja *planuri* pentru *dimineaţă*. Era *o zi frumoasă*, iar *Joey*, ca *de obicei*, pierdea *vremea* cu *nimicuri şi* deja *se făcuse târziu*.

Mama: Joey, te-am dus de două ori săptămâna asta…

Joey: Mami, te rog…

Mama (*cu un suspin adânc*): Bine, haide!

Limbajul trupului şi felul ei de a vorbi spun: *„Uite ce sacrificii fac pentru tine*. *Dacă m-ai iubi mai mult*, *m-ai respecta* mai *mult*!”

AGRESIVITATE INDIRECTĂ

Aceşti oameni afişează un comportament situat între cel categoric şi cel explicit agresiv. Folosesc metode sub tile pentru a-şi atinge scopurile, cum ar fi sabotajul, sar casmul, tăcerea încăpăţânată şi bârfa. De exemplu:

Don: „Soţia mea vrea să fac curat în pivniţă săp tămâna asta. Am să fac treaba, dar nu aşa cum îi place ei. În felul acesta, poate că altă dată n-o să mai aibă pretenţii

de la mine”. (Sabotaj)

Jane: „Văd că până la urmă te-ai hotărât să-ţi faci o coafură care-ţi vine bine”. (Sarcasm)

După o ceartă, Uncia n-a mai vorbit patru zile cu soţul ei, BIII. N-au rezolvat p rob lem a, iar B ill a încercat de mai multe ori să-i vorbească – însă ea a refuzat. (Tăcere încăpăţânată)

Jill: „Ai auzit de soţul lui Carmen? L-a săltat poliţia fiindcă a condus beat ieri seară”. (Bârfă)

COMPORTAMENT PASIV-AGRESIV

Oamenii care se comportă în acest fel au o reacţie patologică la autoritate sau faţă de cei care par să se afle într-o poziţie de autoritate. Au tendinţa să explodeze pe neaşteptate, debusolându-i pe ceilalţi, fiindcă purta rea lor iese din orice tipare. În mod normal, o persoană dă semne de frustrare înainte de a-şi pierde cumpătul – dar pe ei „îi apucă din senin”, complet pe neaşteptate. Câştigă încrederea celorlalţi, apoi îi lovesc pe la spate. Asta îi face pe cei care au de-a face cu astfel de oameni să fie vigilenţi în relaţiile cu ei, însă pasiv-agresivii pot fi atât de fermecători, încât reuşesc să recâştige bună voinţa şi încrederea altora. Apoi repetă tiparul. În cazul acestora, trebuie să ne aşteptăm la orice şi să fim pe fază ca să anticipăm o nouă demonstraţie de comportament distructiv. În capitolul 2 veţi găsi mai multe detalii despre comportamentul lor.

6) Cum abordăm rezolvarea conflictelor

Am văzut că multe conflicte şi resentimente se nasc din faptul că oamenii au impresia fie că trebuie să se apere împotriva unui agresor, fie că au profitat fără să vrea de o persoană mult prea pasivă. Capacitatea de a vă comporta pozitiv, nu agresiv sau pasiv, poate reduce semnificativ nivelul stresului şi al conflictelor în viaţa dvs.; conflictele nu pot fi însă evitate în întregime.

Principalele metode de abordare a conflictelor sunt următoarele:

1. *Competiţia*. O persoană sau un grup câştigă, celă lalt pierde.

2. *Adaptarea*. O persoană refuză să-şi afirme propri de dorinţe şi se declară de acord cu afirmaţiile sau cu revendicările celuilalt.

3. *Compromisul*/*Colaborarea*. Fiecare parte recunoaşte drepturile celeilalte. Fiecare poate fi nevoită să renunţe la unele lucruri, dar se înţelege faptul că soluţia trebuie să ia în considerare nevoile şi dorinţele ambelor părţi.

Ultima abordare nu dă naştere la sentimente de con curenţă. Dimpotrivă, între participanţi există un sentiment de cooperare sau de camaraderie. Fiecare îşi foloseşte capacităţile şi sunt recunoscute drepturile ambelor părţi.

7) Metoda de a câştiga într-un conflict

Nimănui nu-i place să piardă atunci când este impli cât într-un conflict. Iată câteva indicii privind felul în care puteţi ieşi învingător:

1. Cereţi timp de gândire. Amândoi puteţi să profi taţi de această ocazie.

2. Acordaţi atenţie reacţiilor trupului dvs. S-a declanşat cumva sindromul „luptă sau fugi”?

1.

Respiraţi adânc, astfel încât să sporiţi aportul de oxigen către creier şi să puteţi analiza situaţia mai clar.

3. Nu vă răstiţi la celălalt. S-ar putea să regretaţi o remarcă aruncată în grabă, ce poate avea consecinţe de durată.

4. Ce anume vă doriţi, dar nu obţineţi? N-ar trebui oare să negociaţi mai mult – să lăsaţi puţin de la dvs. – astfel încât să câştigaţi amândoi?

5. Dacă celălalt şi-a pierdut cumpătul, nu mai

negociaţi până când nu îşi revine. Întotdeauna în asemenea împrejurări, cea mai bună abordare este una tăcută.

6. Aşteptaţi până când celălalt/cealaltă este dis pus/dispusă să asculte versiunea dvs. Ascultaţi şi dvs. cu atenţie versiunea lui/ei.

7. Verificaţi dacă persoana cealaltă este conştientă de faptul că o ascultaţi. Folosiţi în mod regulat parafrazarea pentru a-i confirma celuilalt că aţi înţeles exact ceea ce a spus.

8. Celălalt/cealaltă pare să nu asculte ceea ce aveţi de spus. Insistaţi să vă faceţi ascultat. Spuneţi:

„Eu am ascultat cu atenţie ce-ai avut de spus. Pot conta pe *tine să faci acelaşi* lucru *pentru mine*?”

9. Întrebaţi: *„Ce vrei să fac*?” Asiguraţi-vă că ştiţi ce anume vrea celălalt. Ascultaţi răspunsul şi confirmaţi-l sau corectaţi-l.

10. Afirmaţi ceea ce vreţi dvs., clar şi răspicat. Fiţi dispus să negociaţi.

11. Odată ce s-a ajuns la o înţelegere, rezumaţi totul şi revedeţi chestiunile semnificative, ca să fiţi sigur că aţi înţeles bine.

1.

8) îngăduiţi-vă să nu fiţi de acord

Uneori, în conversaţiile cu ceilalţi, vă daţi seama că aveţi păreri total opuse privind tema de discuţie (de exemplu, avorturile, regimul armelor, politica, religia, eutanasia). Niciunul dintre dvs. nu este dispus să cedeze şi fiecare devine tot mai tensionat, pentru că fie dvs., fie partenerul de discuţie nu sunteţi capabili să priviţi lucrurile dintr-o altă perspectivă.

Aceasta este o încercare grea, mai ales în cazul oamenilor care au mult respect şi admiraţie unul pen tru celălalt. Este important să admiteţi că nu există doi oameni

(indiferent cât ar fi de apropiaţi) care să aibă aceeaşi părere în absolut toate chestiunile. Faptul că prietenii dvs. au alte puncte de vedere nu înseamnă că sunt nişte trădători (aşa cum dvs. sau ei ar putea avea impresia).

Ori de câte ori vă aflaţi într-o situaţie de acest gen, spuneţi: *„Ai dreptul la părerea ta şi eu la a mea. Este evident că n-o să cădem la învoială niciodată în această privinţă, aşa că hai să acceptăm pur şi simplu că nu suntem de acord şi să nu mai vorbim despre asta pe viitor”*. Dacă partenerul de dis cuţie insistă să continuaţi disputa, refuzaţi să mai partici paţi. Dacă subiectul revine mai târziu în discuţie, amintiţi-i celuilalt că nu veţi renunţa la părerea dvs., aşa că n-ar fi înţelept să vă ambalaţi din nou pe aceeaşi temă.

9) A fi constructiv

Fireşte, uneori este necesar să aduceţi în discuţie greşelile altora – cu alte cuvinte, să-i criticaţi. Critica poate fi *distructivă* – dacă îl faceţi pe celălalt să se simtă prost – sau *constructivă* – atunci când îi oferiţi anu mite sugestii pentru a-şi îmbunătăţi acea latură. Când îi criticaţi pe alţii, sugeraţi-le întotdeauna moduri de a-şi îmbunătăţi comportamentul. Nu îi numiţi: „prost”.

„Tâmpit”, „leneş”, „bleg”, „ignorant”, „distant”. Oa menii nu ştiu cum să-şi corecteze asemenea cusururi, iar folosirea unor termeni de acest gen nu face decât să suscite proteste din partea persoanei căreia îi este des tinat comentariul.

Gândiţi-vă la ultima ceartă serioasă pe care aţi avut-o cu cineva. Aţi etichetat *persoana* sau aţi jucat cinstit şi aţi adus în discuţie comportamentul acesteia?

De exemplu, puteţi spune: „John, nu prea te-ai este nit cu raportul, aşa-i? N-a fost de niciun folos şi a tre’ buit să-l refac”. Asta înseamnă să discutaţi despre.com portamentul lui şi să-i oferiţi informaţii specifice despre

cum şi-l poate modifica.

Într-o discuţie, dacă vă surprindeţi etichetând pe cineva, vă rog să vă cereţi scuze. Spuneţi: „Îmi pare rău. Nu meriţi asta. Voiam să spun că… „Apoi puteţi aduce în discuţie comportamentul care v-a ofensat, folosind tehnica feedbackului.

Dacă, la rândul dvs., sunteţi etichetat de cineva, întrebaţi acea persoană care sunt motivele pentru care v-a aplicat acea etichetă. Amintiţi-vă că puteţi alege să acceptaţi sau nu critica sa.

Putem decide să nu le permitem oamenilor să ne rănească. E posibil ca un coleg să ne trădeze, să ne bâr fească sau să ne facă să ne simţim vinovaţi. Nu e uşor să ierţi un asemenea comportament. Putem avea impresia că ne înjosim singuri dacă îi iertăm prea uşor pe ceilalţi. Putem avea impresia că ar trebui să aştept tăm din partea lor un gest care să restabilească relaţia. Putem fi tentaţi să zăbovim la nesfârşit cu mintea asupra jignirii pe care ne-au adus-o.

În multe cazuri, iertarea este singurul lucru capabil să repare şi să vindece. Iertarea poate însemna chiar reînnoirea relaţiei.

Poate că veţi spune: „Uşor de zis! Colegul tău nu te vorbeşte pe la spate şi nu răspândeşte despre tine zvonuri false!”

Iată cum puteţi acţiona pentru a reface relaţia. Nu vă mai prefaceţi că nu s-a întâmplat nimic. Recunoaşteţi faţă de dvs. înşi vă că sunteţi supărat şi examinaţi motivul. Apoi fiţi sincer cu celălalt şi spuneţi-i deschis ce anume v-a ofensat. Însă nu uitaţi că şi celălalt este doar un om şi că toţi facem greşeli. Apoi luaţi decizia conştientă de a ierta şi a uita. (Trebuie să o faceţi cu sân ceritate.) Odată ce aţi iertat persoana în cauză, puteţi merge mai departe.

Mulţi oameni nu sunt de acord cu această abordare. Ei consideră că a-i ierta pe cei ce au greşit înseamnă a-i elibera fără a-i pedepsi – cu alte cuvinte, că aceştia scapă prea uşor. În realitate, ranchiuna creează o legă tură între persoana ofensată şi ofensator. Furia şi ura consumă o energie care ar putea fi folosită în mod pozi tiv pentru a reînnoda relaţia.

Am descoperit că, iertându-i pe ceilalţi pentru răul pe care mi l-au făcut, pot să-mi văd mai departe de viaţa mea. Ironia este că, în cazul meu, toate aceste per soane au avut mai târziu probleme din cauza compor tamentului lor nepotrivit. De exemplu, am avut odată un şef căruia îi era teamă că o să-i iau postul. Timp de mai multe luni, a făcut din viaţa mea un adevărat infern, ceea ce mi-a provocat foarte mult stres şi pro bleme de sănătate. În cele din urmă, a trebuit să mă recunosc învinsă şi să-mi caut de lucru în altă parte. Acum, individul respectiv trece dintr-o slujbă în alta – fiecare mai proastă decât cea dinainte. Iar în urma lui rămâne un şir de foşti colegi care îl dispreţuiesc.

a. Acceptaţi complimentele

Mulţi dintre noi nu ştiu să accepte complimentele cu eleganţă. Le primim cu neîncredere sau chiar nu le acceptăm, răspunzându-le cu comentarii de genul: „Oh, aş fi putut să fac asta şi mai bine „sau „Zdreanţă asta?" Dacă nu acceptaţi complimentul cu eleganţă, ce-i spuneţi de fapt persoanei care vi-l face? Sugeraţi că este nesinceră, că nu judecă bine lucrurile sau chiar că e mincinoasă. Răsplătiţi o îmbrăţişare caldă (un sentiment plăcut) cu o înţepătură rece (un sentiment neplă cut). Amintiţi-vă acest lucru data următoare când refu

zaţi un compliment.

b. Cum să depăşim barierele de limbaj înainte de a ajunge să vorbească fluent engleza, per soanele care au o

altă limbă maternă parcurg de obicei următorul proces:

Etapa 1. Aud ceea ce spuneţi dvs. în engleză. *Etapa 2*. Traduc în limba lor ceea ce aţi spus. *Etapa 3*. îşi construiesc răspunsul în limba lor. *Etapa 4*. Traduc mental răspunsul în engleză. *Etapa 5*. Vă răspund în engleză.

Observaţi că acest proces necesită timp; aşadar, dacă discutaţi cu asemenea persoane, încercaţi:

1. Să folosiţi un limbaj simplu, obişnuit. Nu vă puteţi aştepta să înveţe imediat jargonul sau lim bajul tehnic.

1.

SĂ ÎNŢELEGEM COMPORTAMENTUL UMAN 39

2. Urmăriţi-le limbajul trupului. Dacă se încruntă, e posibil să nu fi înţeles tot ce aţi spus. Repetaţi cele spuse, folosind un limbaj mai simplu.

3. Daţi-le timp să interpreteze ceea ce aţi spus. Peri oada dintre momentul în care dvs. aţi încetat să vorbiţi şi momentul în care ei vă răspund poate fi necesară pentru ca ei să înţeleagă pe deplin ceea ce le-aţi transmis.

Uneori, indiferent ce-aţi face, vă este pur şi simplu imposibil să înţelegeţi ce vă spune altcineva. În măsura posibilului, încercaţi să găsiţi pe cineva care vorbeşte limba persoanei respective. Dacă nu se poate, cereţi-i persoanei să aducă pe cineva (eventual, un copil sau o rudă) care să joace rolul translatorului.

Dacă vă confruntaţi frecvent cu această problemă, încercaţi să apelaţi la sprijinul autorităţilor, ca să vedeţi dacă nu cumva vă pot oferi un translator. Apoi puneţi-l în legătură cu persoana în cauză.

Observaţi dacă aveţi sentimente de vinovăţie. Dacă aţi făcut tot ceea ce v-a stat în putinţă ca să înţelegeţi ce spune persoana respectivă, nu aveţi niciun motiv să vă simţiţi vinovat.

În trecut, am avut ghinionul să intru în legătură cu o secretară care avea un accent străin extrem de puternic.

Nu reuşeam să înţeleg ce spune şi cred că nici ea nu mă înţelegea pe mine. Problema s-a prelungit circa două săptămâni. Nu reuşeam să-mi rezolv treburile cu firma respectivă. În cele din urmă, am decis să fac ceva şi am cerut să vorbesc cu şeful de birou. I-am explicat dilema mea în felul următor:

„Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv. În ultimele două săptămâni, am sunat de mai multe ori la firma dvs. şi mi-a fost greu să înţeleg ce spune noua dvs. secretară. S-au mai plâns şi alţii în legătură cu asta? S-ar putea să pierdeţi clienţi din această cauză".

A recunoscut că auzise bombăneli de la colegii din birou, dar mi-a spus că eram prima persoană din afara firmei care se plângea. M-a asigurat că va rezolva pro blema. Data următoare când am sunat la firmă, mi-a răspuns altcineva. Dacă nu m-aş fi plâns, poate că situaţi-a s-ar fi prelungit şi firma ar fi ajuns să piardă clienţi.

10) Ce fel de persoană sunteţi?

Pe baza informaţiilor ce urmează, alegeţi acel tipar comportamental care vă reprezintă cel mai bine. Apoi analizaţi informaţiile pentru a determina ce tip cores punde persoanei care vă creează dificultăţi.

PUNCTE TARI

Direct Deschis Activ Stimulativ. Se pricepe să lucreze cu oamenii

Persuasiv îşi asumă riscuri îi place competiţia Sigur pe sine

PUNCTE SLABE

Încruntat Dominator Neliniştit Nerăbdător Face presiuni îi manipulează pe ceilalţi Dur

Are reacţii puternice îi controlează pe ceilalţi

Oamenii de acest tip sunt de obicei spontani, de multe ori lucrează în vânzări şi le place să relaţioneze cu ceilalţi. Vor să fie respectaţi de cei din jur. Alţii pot avea

impresia că îşi urmăresc scopurile într-un mod

foarte agresiv. Nu le plac cei lipsiţi de entuziasm, cei care-i fac să aştepte, cei nehotărâţi, rigizi sau care vor „Să facă totul ca la carte". Le place să li se acorde aten ţie, să realizeze diverse lucruri şi tânjesc după recunoaştere, aventură şi entuziasm.

TIPUL B PUNC TE TARI

Practi e Ambiţios Eficient Metodic Direct urmăreşte rezultatele Convenţional Hotărât Motivat Organizat

Demn de încredere

PUNCTE SLABE

Insensibil Critic Cumpătat Neproductiv Rezervat

Nu acceptă compromisuri

Distant

Insistent încăpăţânat Inflexibil Inaccesibil

Aceşti oameni sunt buni afacerişti şi directori. Le place să dirijeze şi să-şi asume responsabilităţi. îşi urmăresc sarcinile şi trebuie să câştige întotdeauna. Le displac oamenii sensibili, ambiguitatea, lipsa de respect şi lenea. Le plac oamenii stăpâni pe sine şi loiali, le place să avanseze în ritm rapid şi le plac responsabilităţile.

TIPUL C	*PUNC TE TARI*	*PUNC TE SLABE*
	Spirit de echipă	Prea em patic Nehotărât
	Cald Entuziast	FidelNerezonabil Lipsit de apărare
		Face lucrurile de mântuială
	Cooperant	
	Uşor de abordat Demn de încredere	Sensibil

Bun ascultător Bun prieten îi place schimbarea Deschis îi reprezintă pe ceilalţi

Subiectiv Ezitant Iraţional Vulnerabil Uşor de învins Pasiv

Vrea să le facă plăcere celorlalţi

Uşor de dat la o parte

Aceşti oameni lucrează de multe ori în sectorul ser viciilor (turism, sănătate, transport, servicii sociale), deoarece au o dorinţă puternică de a-i ajuta pe ceilalţi, închid în sine stresul şi rareori se pun pe primul plan. îi protejează pe cei mai slabi, vor ca toată lumea să-i iubească şi deseori au un comportament pasiv. Le dis plac oamenii insensibili, certăreţi, nesinceri sau egoişti. Le plac oamenii calzi, buni şi afectuoşi.

PUNCTE *TARI*

Rigid Meticulos Corect Inhibat Sârguincios

Sensibil Senin

Are standarde înalte

Evită riscurile

PUNCTE SLABE

Amână lucrurile Perfecţionist Nesociabil Neinteresant

Se gândeşte prea mult

Ruşinos Pasiv

Nu-i place schimbarea

Monoton

Aceşti oameni urmăresc detaliile mai mult decât cei de tip A. Le place să lucreze singuri, de multe ori în contabilitate, în domeniul tehnic sau inginerie. Le dis plac oamenii nesinceri sau peste măsură de impună tori, neglijenţi sau aroganţi. Le plac oamenii perfecţionişti, consecvenţi, bine informaţi, cu simţ practic, care fac treabă bună şi cu care te poţi înţelege uşor.

11) Cum să colaboraţi cu un alt tip de personalitate

în funcţie de tipul de per sonalitate căruia îi apar ţine o anumită persoană, cu care aveţi o relaţie pro fesională sau personală, iată câteva lucruri utile de reţinut.

I) Tipul A

În funcţie de tipul de per sonalitate căruia îi apar ţine şeful sau managerul dvs., aveţi în vedere su gestiile de mai jos:

Îi) Tipul A

I)

Lăudaţi-i şi apreciaţi-i în Fiţi sociabil cu ei.

mod constant.

Fiţi sociabil cu ei.

Trataţi-i ca şi cum ceea ce fac este important.

Încurajaţi-i să-şi folosească aptitudinile creative.

Dacă sunt hiperactivi, reorientaţi-le energia – ajutaţi-i să-şi aleagă prioritătile.

Oferiţi-le încrederea dvs.

Ajutaţi-i să interacţioneze cu alţii.

Ajutaţi-i să vadă lucrurile într-o manieră realistă.

Manifestaţi entuziasm şi interes.

Fiţi activ în comunicare.

Hrăniţi-le eul.

Fiţi deschis şi prietenos.

Nu fiţi timid în prezenţa lor.

III) Tipul B

Tipul B

Oferiţi-le cât mai mult însoţiţi totul de docu

posibilitatea să dirijeze.

mentaţie.

Supravegheaţi-i cât mai urmăriţi rezultatele.

puţin – daţi-le multă libertate.

Respectaţi-le autoritatea.

Oferiţi-le provocări.

Faceţi-i să se simtă im Respectaţi regulile.

portanţi.

Fiţi punctual.

Folosiţi-vă de firea lor Jucaţi rolul unui tampon eficientă, practică, ambi ţioasă.

Folosiţi-vă de aptitudi nile lor de organizare.

Respectaţi-le valorile şi metodele convenţionale.

Fiţi flexibil şi acceptaţi-le modul de a rezolva lu’ crurile.

Iv) Tipul C

Între ei şi ceilalţi angajaţi.

Ajutaţi-i să descopere şi alte moduri de a face lu’ crurile.

v) Tipul C

I)

Nu vă lăsaţi deranjat de Arătaţi-le că vă intere

dorinţa lor de a fi plăcuţi de toată lumea.

şază persoana şi activi tăţile lor.

Trataţi-i pe alţii cât se oferiţi-le sprijin.

poate de corect când vă aflaţi în prezenţa lor.

Exprimaţi-vă liber gân durile şi ideile.

Adoptaţi o atitudine activă Fiţi un jucător de echipă, în negocierile cu ei.

dispus la compromisuri.

Daţi-le ocazia să fie Ajutaţi-i să comunice cu aproape de ceilalţi.

ceilalţi.

Manifestaţi răbdare faţă Stabiliţi-vă propriile obiec

de nehotărârea lor.

tive şi îndepliniţi-le.

vi) Tipul D Tipul D

Ascultaţi-le ideile. Oferiţi-le fapte şi date

Ajutaţi-i să stabilească detaliate, termene. Apreciaţi-le eficienţa.

Lăsaţi-i să-şi facă treaba Fiţi consecvent.

aşa cum vor. Documentaţi-vă ideile şi
Folosiţi, în discuţii, looferiţi-le fapte.
gica şi faptele. Oferiţi-le idei şi abordări
Arătaţi-le respect. noi.

Acum faceţi o listă cu oamenii care vă creează din cultăţi:

NUME TIP DE *PERSONALITATE*

1.
2.
3.
4.

a) în ce fel aţi putea schimba modul în care-i abor daţi, astfel încât să îmbunătăţiţi situaţia?

b) Când am de-a face cu această persoană, îmi voi aminti următoarele:

1.
2.
3.
4…

12) Introvertit, extravertit, tipuri de personalitate

Este important să analizaţi unde se încadrează per soana dificilă cu care vreţi să comunicaţi, în ceea ce

priveşte scopurile, nevoile şi dorinţele sale. Studiaţi persoana care vă face probleme pentru a vedea cum o puteţi aborda mai eficient, observând categoria din care face parte.

Tipul introvertit extrem: Această persoană este extrem de grijulie, meditativă şi analitică, are o înclina ţie spre perfecţionism şi se poate concentra cu insistenţă asupra detaliilor. Persoanele introvertite tind să fie cerebrale şi se preocupă mai curând de chestiunile mentale, decât de activităţile fizice.

Tipul extravertit extrem: Această persoană urmăreşte

acţiunea, preferă să se apuce repede de treabă şi să se ocupe mai târziu de detalii (sau să le treacă cu vede rea, considerând că se va ocupa altcineva de ele). Per soanele extravertite pun lucrurile în mişcare, dar lasă nerezolvate unele detalii.

Tipul combinat extravertit/introvertit: Această per soană are atribute aparţinând ambelor tipuri şi repre zintă un echilibru al celor două extreme. Acţiunile sale vă pot comunica în ce fază se află la momentul respectiv.

Cum gândeşte şi simte un tip de personalitate extrem de introvertită:	*Cum gândeşte şi simte un tip de personalitate extrem de extravertită*:
1. Nu-i place să împru mute lucruri altora. O poate face, dar cu multe ezitări şi precauţii.	Împrumută fără ezitări bani şi bunuri materiale.
2. Preferă să alcătuiască o prezentare scrisă, decât să o susţină oral.	Vorbeşte cursiv; preferă să susţină o prezentare orală decât să alcătuiască una scrisă.

Cum gândeşte şi simte un tip de personalitate extrem de introvertită:	*Cum gândeşte şi simte un tip de personalitate extrem de extravertită*:
3. Poate să vorbească foarte direct, fără oco lişuri.	De obicei are grijă să nu fie prea direct sau să rănească

	sentimentele celorlalţi şi doreşte să se facă plăcut în compania altora.
4. îşi exprimă emoţiile şi sentimenteleîntr-un mod mai rezervat.	Râde uşor.
5. Ajunge uşor să se simtă jenat.	În general nu se simte jenat.
6. Este foarte atent cu posesiunile sale matenale – îmbrăcăminte, unelte, maşină, casă şi curte. Păstrează ordinea şi o ambianţă plăcută.	Nu-i pasă de posesiunile materiale.
7. Se simte jenat se vor bească în public şi evită pe cât posibil acest lucru.	Este un orator înnăscut, care se simte în largul lui în faţa unei mulţimi.
8. Este lent în acţiune şi în luarea deciziilor.	Ia decizii rapid.
9. Mulţi îl consideră per fecţionist. Scrie şi rescrie totul până când iese perfect.	Acţionează rapid. Rareori rescrie scrisori sau acordă atenţie detaliilor.
Ю. Abordează cu prudenţă noile relaţii.	Îşi face uşor noi prieteni.

Cum gândeşte şi simte un tip de personalitate extrem de introvertită:	*Cum gândeşte şi simte un tip de personalitate extrem de extravertită*:
11. Deşi în general nu este vorbăreţ, îi face plăcere o dezbatere sau o discuţie interesantă.	Nu-i place să stea la dis cuţii.
12. îşi face griji tot timpul.	Nu-şi face griji.
13. Majoritatea deciziilor de rutină îi ridică pro bleme.	Nu-l preocupă detaliile referitoare la îmbrăcă minte, hrană, unde se duce etc.
14. Este foarte sensibil la comentariile care se fac despre el.	Nu-i prea pasă despre ce spun alţii despre el.
15. Nu-i plac comenzile autoritare.	Acceptă comenzile ca pe un lucru de la sine înţeles.
16. Poate avea vederi extreme în ceea ce prin veşte religia, politica şi alte chestiuni sociale.	De obicei are păreri mo derate în ceea ce priveşte religia, politica şi alte chestiuni sociale.
17. Are tendinţa să se lupte singur cu pro blemele.	Nu ezită să ceară ajutor pentru a-şi rezolva pro blemele.
18. Preferă să	Preferă să

lucreze mai degrabă singur decât în echipă.	lucreze împre una cu alţii decât singur.
19. îi plac laudele şi spre cierile şi are nevoie de ele, dar nu le solicită.	Îşi creează singur ocazii de a fi lăudat.

Cum gândeşte şi simte un tip de personalitate extrem de introvertită:	*Cum gândeşte şi simte un tip de personalitate extrem de extravertită*:
20. Tinde să fie suspicios.	Nu pune la îndoială motivele celorlalţi.
21. îşi schimbă dispoziţia mai des decât o per soană extravertită.	Are o dispoziţie relativ constantă.
22. îi plac activităţile care necesită precizie şi atenţie la detalii.	Preferă o muncă în care detaliile nu au importanţă.
23. Preferă activităţile inte lectuale.	Preferă activităţile fizice în locul cărţilor şi al activităţilor intelectuale.
24. Visează foarte mult şi se gândeşte la ce ar fi putut să fie sau la ce va fi.	Nu se prea omoară să facă planuri – ia lucrurile aşa cum sunt.

25. Este extrem de con ştiincios şi caută să facă totul perfect.	Îşi asumă riscuri şi nu-şi face griji cu privire la consecinţe.

13) Stilurile de comportament şi efectele lor în mare măsură, capacitatea dvs. de a aborda în mod *constructiv* stresul, furia şi situaţiile dificile depinde de *stilul de comportament* la care sunteţi predispus.

a. Ce simt oamenii pasivi

Oamenii care adoptă de obicei un comportament pasiv se simt:

Furioşi – *Ştiu* că ceilalţi profită de ei.

Frustraţi – Nu prea reuşesc să facă ceea ce vor.

Retraşi – Cred că nimeni nu-i ascultă.

Nesiguri şi inferiori – Le lipsesc respectul de sine şi încrederea în sine, nu sunt conştienţi de capaci tăţile lor şi nu vor să încerce lucruri noi din teama de a nu da greş.

Anxioşi – Li se pare că n-au niciun control asupra propriei vieţi.

Învinşi – Cred că n-are niciun rost să încerce; ori cum, n-ar obţine ceea ce vor.

Incapabili să-şi recunoască sentimentele – îşi ascund sentimentele de frică şi jenă, prefăcându-se că totul este în regulă.

Predispuşi la autoumilire – Le este greu să accepte până şi cel mai simplu compliment şi au tendinţa să subestimeze valoarea a ceea ce fac.

Lipsiţi de energie – Le lipseşte entuziasmul de a trăi. De obicei, fac ceea ce vor ceilalţi, nu ceea ce vor ei.

Aceşti oameni cred că e ceva în neregulă cu ei, dar că cei cu care intră în contact sunt în regulă.

b. Ce simt oamenii agresivi

Oamenii care, în general, adoptă un comportament

agresiv se simt:

Puternici (pe termen scurt) – Le place ca oamenii din jur să se grăbească să facă ceea ce le spun ei.

Vinovaţi (în cele din urmă) – Ştiu că profită de alţii.

Ameninţaţi – Tot timpul se laudă cât sunt de buni, de inteligenţi, de puternici etc. Fac aceasta deoarece s-ar putea ca alţii să afle că, în realitate, nu sunt chiar atât de grozavi. Încearcă să se simtă importanţi înjosindu-i pe alţii.

Îndreptăţiţi – Sunt convinşi că singurele idei care merită atenţie le aparţin.

Critici – Dau vina pe alţii atunci când lucrurile merg prost.

Singuratici – Agresivitatea lor îi izolează de cei din jur.

Excesiv de energici – îşi canalizează energia într-o direcţie greşită, făcând lucruri distructive, şi nu constructive.

Aceşti oameni cred că ei sunt în regulă, în vreme ce cu ceilalţi e ceva în neregulă. Cei care ajung la limita extremă a comportamentului agresiv (criminalii) consi deră că atât ei, cât şi ceilalţi nu sunt în regulă.

c. Ce simt oamenii pozitivi

Oamenii care, în general, adoptă un comportament pozitiv se simt:

Optimişti – Abordează orice îndatorire sau idee nouă cu o atitudine pozitivă, şi nu negativă.

Calmi – Sunt împăcaţi cu sine şi cu ceilalţi.

Entuziaşti – îşi îndeplinesc sarcinile cu entuzi asm şi consideră că vor reuşi.

Mândri – Fac ceea ce au de făcut fără a fura idei de la alţii sau fără a se folosi de ceilalţi. îşi asumă pe deplin răspunderea pentru ceea ce realizează.

Cinstiţi – Atunci când promit că vor face ceva, se ţin de cuvânt, aşadar, ceilalţi au încredere în ei.

Direcţi – Nu-i manipulează pe ceilalţi ca să obţină ceea ce vor. Negociază deschis şi de obicei reuşesc în ceea ce întreprind.

Încrezători – îşi asumă riscuri, dar îşi cunosc limitele. Ştiu că greşeala este omenească şi sunt pregătiţi să înveţe din propriile greşeli.

Satisfăcuţi – Ştiu încotro se îndreaptă şi cum pot ajunge acolo, aşa că de obicei îşi ating scopurile.

Stăpâni pe situaţie – Rareori au schimbări de dis poziţie, care să le afecteze comunicarea cu ceilalţi.

Capabili să-şi recunoască sentimentele – Sunt în măsură să le spună celorlalţi cum îi poate afecta un comportament nepotrivit.

Respectuoşi – Recunosc faptul că ceilalţi au drep-turile şi nevoile lor, la fel ca şi ei.

Energici – Energia lor este dirijată către îndepli nirea propriilor scopuri.

Aceşti oameni simt că ei sunt în regulă, precum şi ceilalţi oameni cu care intră în legătură.

14) Consecinţele acestor stiluri comportamentale

Este util de ştiut cum vor reacţiona ceilalţi atunci când adoptaţi diverse stiluri comportamentale.

COMPORTAMENTUL PASIV

Comportamentul pasiv îi poate face pe alţii să se simtă agresivi. Oamenii au tendinţa să evite pe cineva care se conformează tot timpul dorinţelor lor. Nu le place sentimentul de vinovăţie pe care-l trezesc în ei persoanele pasive, lipsite de voinţă proprie.

De exemplu, Sarah avea sarcina să se asigure că recepţionera de la birou (Judy) avea pe cineva care să-i preia îndatoririle în pauzele de cafea şi de prânz. Pe listă erau patru angajaţi la care Sarah putea apela în acest scop. Într-o săptămână, câţiva dintre ei au fost bolnavi sau nu au fost disponibili, aşa că M ar y a fost nevoită să-i ţină

locul lui Judy toată săptămâna. Asta a făcut-o să rămână în urmă cu propriile-i îndatoriri de muncă şi de două ori a fost nevoită să stea peste program.

În următoarele două săptămâni, situaţia s-a repetat, aşa că Sarah a trebuit să apeleze din nou la Mary. Aceasta a acceptat fără probleme să lucreze şi în a doua săptămână. În săptămâna a treia, Sarah s-a simţit îngrozitor când i-a cerut din nou lui Mary să preia această sarcină, dar Mary a acceptat din nou, de parcă n-ar fi avut încotro.

De atunci, de fiecare dată când o vedea pe Mary, Sarah se simţea vinovată. Şi-a dat seama că, deşi de regulă adopta un comportament pozitiv, avea impresia că profitase de Mary (se purtase agresiv) şi, ca urmare, se simţea vinovată. Pentru a scăpa de acest sentiment de vinovăţie, o evita pe Mary şi nu prea avea niciun contact cu ea.

Mary a ajutat-o pe Sarah pentru că voia să se facă plăcută, dar în cele din urmă a trezit o reacţie negativă (exact ceea ce încercase să evite). Mulţi oameni pasivi stârnesc asemenea reacţii neaşteptate în urma „faptelor lor bune „şi se întreabă cu ce au greşit sau cum i-au ofensat pe ceilalţi.

Dacă aveţi un comportament pasiv, oamenii se pot simţi:

Iritaţi – Ar dori să vă susţineţi părerile şi să luaţi propriile decizii.

Retraşi – Vă evită deoarece atitudinea dvs. negativă le îngreunează menţinerea atitudinii lor pozitive.

Superiori – îşi pierd respectul faţă de dvs. ca per soană, deoarece nu sunteţi dispus să vă susţineţi cauzele.

Obosiţi – Pierd o energie preţioasă luptându-se cu reacţiile negative faţă de dvs.

COMPORTAMENTUL AGRESIV

Comportamentul agresiv îi poate face pe ceilalţi să se

simtă:

Furioşi şi ameninţaţi – îi supără tacticile dvs. necinstite.

Frustraţi – Pierd o energie preţioasă apărându-se de abuzurile dvs.

Retraşi – Vă evită deoarece atunci când sunteţi prin preajmă trebuie să fie mereu gata să se apere.

Neliniştiţi şi defensivi – Nu se pot relaxa fiindcă se pregătesc pentru următorul atac.

Supăraţi – Nu le place puterea pe care o aveţi asupra lor.

Lezaţi – Se simt înjosiţi de comentariile dvs., chiar dacă ştiu că nu sunt adevărate.

Umiliţi – Nu le place să li se facă observaţii sau să fie făcuţi de râs în public.

Obosiţi – Pierd o energie preţioasă pregătindu-se permanent pentru viitoarele dvs. atacuri.

COMPORTAMENTUL POZITIV

Comportamentul pozitiv îi poate face pe ceilalţi să se simtă:

Încrezători – Simt că reuşita lor vă va face plăcere.

În siguranţă – Au încredere în dvs., deoarece aveţi grijă să le comunicaţi pe ce poziţie vă aflaţi.

Cooperanţi – Răspund la comportamentul dvs. direct şi pozitiv, încercând să vă ajute.

Respectuoşi – Vă răspund cu acelaşi respect pe care-l arătaţi faţă de nevoile şi drepturile lor.

Plini de energie – Sunt capabili să-şi folosească energia într-un mod constructiv, deoarece pot să joace cu cărţile pe faţă.

a. Cine câştigă?

Credeţi că, de obicei, oamenii pozitivi îşi ating scopurile? Desigur, pentru că intenţia lor este ca ambele părţi să câştige. Ei cred în egalitate şi sunt dispuşi să

negocieze.

Credeţi că, de obicei, oamenii pasivi îşi ating scopurile? Nu, pentru că rareori au un scop precis. Ei se aşteaptă ca alţii să aibă grijă de ei.

Credeţi că, de obicei, oamenii agresivi îşi ating scopurile? Se întâmplă uneori, pe termen scurt, dar mai târziu se confruntă cu adversităţi şi răzbunare.

Acum sunteţi înarmat cu o serie de concepte funda mentale despre comportamentul uman – al dvs. şi al celorlalţi. Veţi fi capabil să opriţi mecanismul defensiv atunci când vă confruntaţi cu comentarii şi fapte nega tive din partea altora. Instrumentul care vă va permite să folosiţi în mod eficient aceste concepte este capaci tatea dvs. de a stabili o bună comunicare cu oamenii pe care-i întâlniţi. În următoarele două capitole, veţi învăţa cum să-i abordaţi pe cei care încearcă să vă manipuleze prin procedeele descrise mai sus şi vă veţi însuşi anumite aptitudini necesare pentru comunicarea cu oamenii dificili.

2

(b) Cum să ne purtăm cu cei care ne manipulează

Există două tipuri de manipulare – pozitivă şi negativă. Situaţia în care încurajezi pe cineva să facă ceva, pentru a-i da încredere că poate face un lucru de care el nu se crede în stare, este un exemplu de manipulare pozitivă. Însă multe dintre aceste „jocuri”, aşa cum le spunem noi, se bazează pe manipularea negativă. Ele folosesc o comunicare indirectă şi ambiguă. De multe ori, persoana care iniţiază „jocul” nici măcar nu este conştientă de ceea ce face. Iată 115 moduri în care oamenii îi manipulează pe ceilalţi şi metodele necesare pentru a face faţă acestor manifestări comportamentale.

1) Manipularea pasivă

Oamenii pasivi nu se respectă pe ei înşişi, nu-şi exprimă nevoile şi nu-şi apără drepturile. Iată câteva

dintre metodele prin care încearcă să-i manipuleze pe ceilalţi.

VICTIMELE FRICII

Viaţa acestor persoane este dominată de frică; anxie tatea şi teama sunt atât de puternice, încât ele evită situaţiile care le stârnesc aceste emoţii şi astfel evită să

se afirme pe sine. De exemplu: agorafobia. Persoanele care suferă de agorafobie au atacuri de panică atunci când vor să iasă din casă. Un studiu universitar a ară tat că, dintre lucrurile de care se tem aceşti oameni, 40 % nu se întâmplă niciodată, 30 % s-au întâmplat deja, 22 % sunt griji nesemnificative, iar 8% sunt temeri reale, dar care se împart în două categorii: rezolvabile şi nere zolvabile. Soluţia:

1. *Fiţi răbdători cu ei.*

2. Ajutaţi-r să identifice cel mai rău lucru care li se poate întâmpla.

3. Ajutaţi-i să identifice ce şanse *există* să *se întâmple lucrul de care se tem.*

4. *Dacă frica lor are rădăcini profunde, sugeraţi-le să recurgă la ajutorul unui psiholog pentru a-şi depăşi temerile.*

„TOATĂ LUMEA *TREBUIE* SĂ *MĂ IUBEASCĂ”*.

Scopul acestor oameni este ca toată lumea – soţul sau soţia, iubitul sau iubita, copiii, şeful, prietenii, chiar şi vânzătorul de ziare – să creadă că ei sunt cei mai grozavi. Dacă nu reuşesc să se facă plăcuţi de toată lumea (o sarcină imposibilă!), atunci se consideră rataţi. Soluţia:

1. *Ajutaţi-i să-şi dea seama când ceilalţi profită de ei.*

2. Ajutaţi-i să găsească moduri de a rezolva *situaţiile în care ceilalţi profită de ei.*

3. *Lăudaţi-i* atunci *când* se *afirmă.*

4. *Reamintiţi-le în mod constant că nu se pot face plăcuţi de toată lumea tot timpul*.

Secţiune 2.02 L

Secţiune 1.01

58 COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI

PERSOANELE EXCESIV *DE AGREABILE*

Întotdeauna zâmbesc şi sunt gata să vă spună o vorbă bună. Oamenii îi plac imediat. Vă promit că vă vor da tot ceea ce doriţi de la ei. Însă vă lasă baltă şi nu vă oferă ceea ce v-au promis. Vă acordă foarte multă atenţie ca persoană, dar nu sunt atenţi la ceea ce spu neţi – se mulţumesc să dea din cap în semn de apro bare. Soluţia (pentru şefi):

1. *Daţi-le de ştire că vă bizuiţi să facă ceea ce au promis*.

2. *Lăudaţi-i* pentru *o* treabă *bine făcută*.

PERSOANELE CARE *SE BLOCHEAZĂ*

Atunci când li se declanşează reacţia de tipul „luptă sau fugi”, ei pur şi simplu îngheaţă. Nici nu se luptă, nici nu o iau la fugă, ci rămân blocaţi – incapabili să mai gândească sau să facă ceva. Atunci când trebuie luată o decizie importantă, se dau bătuţi sau se ţin deoparte, sperând că între timp se va ocupa altcineva de ea. Aceşti oameni sunt foarte predispuşi la trac, care-i poate lăsa fără grai. Soluţia:

1. *Sugeraţi-le să participe la un curs de autoafirmare*.

2. *Simulaţi împreună cu ei situaţii care-i fac să se blocheze*.

3. *Daţi-le termene-limită* pentru *a* vă *da* răspunsuri *în ch*estiuni *care pe moment îi fac să se blocheze*.

MANIPULATORII RUŞINOŞI

Sunt atât de timizi, încât e de-a dreptul dureros să-i vezi cum interacţionează cu ceilalţi. Lucrul cel mai mărunt îi face să se înroşească la faţă, să transpire masiv, să se

bâlbâie şi să arate, prin comportamentul lor nonverbal, că se confruntă cu o jenă cumplită. Au coşmaruri legate de situaţiile cu care urmează să se confrunte a doua zi şi, la „momentul adevărului”, sunt deja atât de îngroziţi, încât nu mai sunt în stare să facă nimic. Oamenii sunt extrem de grijulii în preajma lor, iar unii îi evită cu totul din cauza sentimentului de vinovăţie care-i cuprinde atunci când, fără să vrea, le provoacă un „acces de timiditate”. Persoanele mai pu ternice îi tachinează deseori, ceea ce-i face să sufere nespus. Soluţia: *urmaţi aceiaşi paşi ca şi în cazul precedent*.

CEI NEHOTĂRÂŢI

Le este foarte greu să ia decizii şi se simt obligaţi să ceară ajutor în a lua decizii tuturor celor pe care-i întalnesc. Sunt bine cunoscuţi pentru tendinţa lor de a pen dula între mai multe alegeri sau de a se răzgândi de trei-patru ori înainte de a încerca să ia o decizie. Caută soluţia perfectă, iar dacă n-o găsesc, se simt pe muchie de cuţit. Însă odată ce au luat o decizie, descoperă că există o problemă şi se răzgândesc. Sunt superficiali şi inconsecvenţi, oscilează mereu între decizii. Soluţia (dacă eşti şeful lor):

1. *Atunci când vin să vă ceară îndrumare, întrebaţi-i*: *„Ce crezi că ar trebui să faci?” în cele din urmă, vor înţe lege că sunt capabili să ia singuri decizii*.

2. Întrebaţi-vă dacă *persoana* respectivă *ar trebui* să *fie în poziţia de a lua decizii. Mulţi oameni se simt mai bine atunci când alţii* ian *hotărâri* în *locul lor*.

3. *Dacă trebuie să ia decizii, puneţi-i să indice mai multe soluţii*, apoi *încurajaţi-i să ia o hotărâre*.

4. *Daţi-le termene-limită pentru deciziile pe care trebuie să le adopte*.

3.

PERSOANELE CARE *TĂRĂGĂNEAZĂ LUCRURILE*

Aceştia îşi îngroapă capul în nisip, sperând că, dacă pot amâna suficient de mult luarea unei decizii, pro blema va dispărea sau altcineva va lua o decizie în locul lor. Sunt foarte consecvenţi în incapacitatea lor de a lua o decizie şi cred că nu sunt în stare să facă alegerea corectă. Chiar şi cea mai simplă greşeală le scade respectul de sine. Pot folosi tactici de amânare pentru a fi în rând cu ceilalţi. Soluţia:

1. *Puneţi-i să-şi noteze pe hârtie toate alegerile*.
2. *Daţi-le argumente pro şi contra fiecărei alegeri*.
3. Decideţi care *este* alegerea *cea* mai *bună*.
4. *Scrieţi etapele necesare pentru îndeplinirea ei*.

„NUMAI EU SUNT *DE VINĂ"*.

Oamenii de acest gen se înjosesc întotdeauna şi simt nevoia să fie lăudaţi în mod constant de ceilalţi – indi ferent dacă o merită sau nu. Orice greşeală e din vina lor. Doresc să fie apreciaţi de cei din jur, dar îşi pun sân guri beţe-n roate, desconsiderându-şi propriile acţiuni. Sunt cei mai înverşunaţi critici ai propriilor eforturi şi acţiuni. Majoritatea au realizări de nivel mediu, dar aproape că îi imploră pe ceilalţi să le găsească greşeli. Pentru a nu fi răniţi, îşi identifică propriile greşeli înaintea celorlalţi. Soluţia:

1*. Încurajaţi-i să-şi* îndeplinească *bine îndatoririle*.
2. *Faceţi-i* să *vorbească* despre *propriile* lor *preocupări*.
3. *Explicaţi-le* care *este* preţul *nevoii* lor *de apreciere*: *ca menii* îşi *pierd* încrederea *în* capacităţile *lor*.

CEI CARE *NU* POT *SPUNE „NU"*.

Aceşti oameni pot fi forţaţi să facă practic orice. Le este greu să spună „nu" cuiva, pentru că se simt vino v-aţi Soluţia este să:

1. *Alegeţi o relaţie sau o situaţie în care au spus „da"*

de mai multe ori în cursul ultimelor trei sau *patru luni, deşi n-ar fi trebuit*.

2. Determinaţi ce anume îi motivează să spună „da”. îşi fac griji că un refuz ar putea afecta relaţia? *îi îngrijorează sentimentele celeilalte persoane*?

3. Alcătuiţi împreună *un* plan *de* acţiune *pentru* a *evita ca data viitoare să se* mai *întâmple la fel. Pe de o parte, aceasta* presupune *să* se *pregătească* pentru *ocazie, iar pe* de *alta, să evite* asemenea *ocazii* pe *viitor*.

4. *Este indicat să-şi pună în aplicare noul mod* de *a reacţiona în relaţia cu o persoană care are o judecată sănătoasă* şi *nu* este *implicată* în *situaţia respectivă*.

1) Manipularea pasiv-rezistentă

Este vorba despre acei oameni pasivi care încearcă să se afirme mai mult pe sine. Tot timpul bombăne şi se plâng; îi manipulează pe ceilalţi ca să-şi atingă scopurile. Nu au învăţat să spună în faţă ceea ce vor.

PERSOANELE „SUFERINDE”.

Acest gen de oameni dobândesc ceea ce vor transmiţând mesaje indirecte, în general, prin limbajul trupului. Pot să joace rolul de martir: se poartă de parcă ar fi suprasolicitaţi, persecutaţi sau total dependenţi de ceilalţi. Suspină tot timpul şi se plâng, dar nu pe faţă. Ei încearcă să spună: *„Dacă m-ai aprecia sau dacă ai observa*

toate lucrurile *pe* care *le fac* pentru *tine, ai face* mai *multe pentru mine*”. Soluţia:

1. Nu uitaţi *că aveţi posibilitatea să acceptaţi sau* nu *sen timentul* de *vinovăţie* pe *care încearcă să vi-l insufle*.

2. Spuneţi-le ce *anume* credeţi *că* încearcă *să facă*.

„Comentariile tale îmi arată că încerci să mă faci să mă simt vinovat *în* legătură *cu*... Aşa *el*”.

3. *Dacă există vreo umbră de adevăr* în *afirmaţiile lor, în cercaţi* să *corectaţi situaţia*.

4. Vorbiţi despre *ce* le *dezvăluie* celorlalţi *limbajul trupu lui lor*.

„EU NU *MĂ AMESTEC”*.

Persoana care nu se implică în mod deliberat nu greşeşte niciodată – dar nici nu are vreodată dreptate. Aceşti oameni afirmă că nu le pasă ce decizie se va lua – dar limbajul trupului lor spune altceva. Soluţia:

1. *Insistaţi să spună exact* ceea *ce vor*.

2. Dacă nu vor să-şi spună părerea, întrebaţi: *„Deci, nu-ţi pasă la ce film mergem?”*

3. *Explicaţi-le că modul lor de* comunicare *nonverbal dez văluie* altceva *decât* cuvintele *lor*.

„NU VOI *LUPTA* CU *MANIPULATORII”*.

Aceşti oameni dau impresia că sunt de acord cu ceilalţi, dar nu suportă ideile nimănui decât dacă se întâmplă să fie aceleaşi cu ale lor. Soluţia: *folosiţi aceleaşi tactici ca în cazul „Eu nu mă amestec”*.

PERSOANELE PREFĂCUTE

Cei din această categorie nu sunt capabili să intre ţină decât relaţii foarte superficiale. Pot să pară des chişi, sinceri, afectuoşi şi chiar extravertiţi, dar asta ascunde o lipsă de onestitate. O astfel de persoană spune lucruri de genul: *„Ce bine-mi pare că te aud – tocmai mă gândeam la tine”*. (Complet fals – ştiţi că persoana vă detestă.) Soluţia:

1. *Spuneţi*: *„Ştiu că nu eşti cel mai mare admirator al meu, aşa că îţi apreciez eforturile de a fi prietenos”*.

2. Dacă este o persoană cu care aveţi de-a face în mod regulat, fiţi amabil *şi politicos*, dar *nu* lăsaţi *garda jos*.

PERSOANELE PLÂNGĂCIOASE

Există persoane care se vaită în legătură cu orice – în public şi în intimitate. Sunt ca nişte copii plângăcioşi, care mereu au de protestat în legătură cu nişte fleacuri. Mânaţi de o nesiguranţă copilărească, ei se plâng, deşi în realitate totul merge bine. Le place foarte mult să exagereze în

legătură cu sarcinile lor copleşitoare, cu rapoartele întârziate, cu nerespectarea regulilor – în legătură cu toate acele lucruri în cazul cărora pot da vina pe altcineva. Deşi îşi fac bine treaba, de obicei nu vociferează în probleme legitime. Atunci când se plâng de problemele care îi aşteaptă, intenţia lor este să-şi găsească dinainte o scuză, în eventualitatea eşecului de care se tem. Soluţia:

1. *Atunci când încep să* se *plângă, cerefi-le permisiunea de a-i ajuta să găsească soluţii la problemele lor. Dacă nu vă lasă să-i ajutaţi, treceţi la pasul 7. Dacă acceptă ajutorul*, treceţi *la* pasul *2*.

1.

2. *Puneţi-i să noteze pe hârtie problema exactă*. (*Le poate lua* ceva *timp până să o determine*.)

3. *Cereţi-le să noteze toate soluţiile posibile la problema lor. Le puteţi sugera şi altele*.

4. *Cereţi-le să identifice beneficiile/dezavantajele fiecărei soluţii. Poate fi de ajutor folosirea unui sistem bazat pe puncte*. De *exemplu*, costul *rezolvării* problemei *poate fi crucial*.

5. *Cereţi-LE să găsească soluţia ideală*. (*Ei s-ar putea să spună*: *„Ce crezi că ar trebui să fac?" Nu muşcaţi din momeală – dacă le sugeraţi o soluţie şi aceasta nu se dovedeşte eficientă*, ei *vor* fi *primii* care *vor spune*:

„Ţi-am spus *eu* că *n-o* să *meargă*!")

6. *Puneţi-i să noteze etapele necesare pentru a pune în practică soluţia* (cu *termene*).

7. Refuzaţi să mai abordaţi subiectul pe viitor.

(Aceasta este o tactică ideală dacă dvs. înşi vă aţi deve nit un plângăcios sau trebuie să luaţi decizii elaborate.)

PERSOANELE NEGATIVISTE

Aceste persoane au o atitudine mentală negativă, care afectează moralul tuturor celor din jur. Totodată, se

plâng şi se vaită în mod permanent. Sunt experţi în a oferi motive pentru care nu e bine să te bucuri de viaţă. Este ca şi cum ar vrea să răpească orice fărâmă de bucurie, atât din viaţa lor, cât şi a dvs. îi desconsideră pe cei ce se bucură de viaţă şi îi încurajează pe ceilalţi să ia viaţa „mai în serios”. Celor din jurul lor le este foarte greu să lucreze cu plăcere într-un asemenea mediu rigid. Soluţia:

1. *Folosiţi tehnica feedbackului* (vedeţi *capitolul 3*) *pentru a le arăta ce influenţă are comportamentid lor asupra celor din jur*.

2. Încurajaţi-i să *se* concentreze *asupra* lucrurilor *bune din viaţă şi nu* asupra *celor rele*.

3. Sugeraţi-le să participe la un curs de autoafirmare, pentru a-şi schimba modul în care abordează viaţa.

PERSOANELE LINGUŞITOARE

Se gudură pe lângă şefii lor, le dăruiesc invitaţii la meciuri şi le fac favoruri speciale (care n-au nimic de-a face cu munca propriu-zisă). Se aranjează întotdeauna înainte să intre în biroul şefului: îşi potrivesc haina de la costum, se piaptănă şi îşi corectează ţinuta. Unii din tre’ ei devin bârfitorii firmei. Sunt înclinaţi spre manipu tare şi vor să iasă în evidenţă folosind mijloacele nepo trivite. Soluţia (dacă sunteţi şef):

l. Luaţi-i deoparte şi explicaţi-le cât de mult detestaţi acest tip de comportament.

2. Aveţi grijă să nu le faceţi favoruri angajaţilor de acest gen.

3. Atunci când îşi fac bine munca, aveţi grijă să-i lăudaţi şi încurajaţi-i şi pe ei să-i laude pe alţii.

APROBATORII

Aceşti oameni vă copleşesc cu laude exagerate ca să se poată folosi de dvs. Au convingerea că dacă spun tot timpul lucruri destinate să vă facă plăcere (deşi în reali tate exagerează enorm), le veţi face pe voie. Le este teamă

că planul, procedura, politica sau îndatorirea lor nu se poate baza pe meritele proprii şi, ca urmare, folosesc laude nejustificate ca să fie acceptaţi. Soluţia: *folositi aceleaşi tehnici ca în cazul persoanelor linguşitoare*.

DEZERTORII

Fac promisiuni pe care nu au de gând să le respecte. Vă induc în eroare prin faptul că îşi încalcă angajamen tele, pe care nici măcar nu şi-au propus să le respecte. Soluţia:

1. *Puneţi-i să-şi* ia *un* angajament *oral* (în *public, dacă e posibil*) sau *în scris faţă de dvs*.

2. Aveţi grijă să ştie care *vor fi* consecinţele *dacă* vă *lasă baltă pe viitor*.

PERSOANELE ÎNGĂDUITOARE

Sunt oameni drăguţi, care nu pot să refuze rugă minţile celorlalţi. Însă de multe ori descoperă că nu au timp să facă ceea ce au promis. Iubesc armonia şi detestă certurile, aşa că acceptă cerinţele celorlalţi. Evită confruntările, nevrând să rănească sentimentele altora. Promit prea mult sau spun că vor face un lucru pe care de fapt nu vor să-l facă. Incapabili să se ocupe de tot, amână acţiunile sau deciziile şi îşi încalcă promisiunile. Nu-i rănesc pe ceilalţi în mod intenţionat, dar deseori le provoacă dificultăţi celor care se bizuie pe ei. Soluţia:

1. Puneţi-i să-şi ia *un angajament faţă de dvs*. că *VOR FACE ceea ce au promis*.

2. Atunci când e nevoie, luaţi dvs. decizia.

3. *Dacă* se *angajează faţă* de *dvs.*, *explicaţi-le* că *vă bazaţi pe ei*.

LĂUDĂROŞII

Aceştia trebuie neapărat să se afle în centrul atenţiei. Pentru aceasta, exagerează importanţa a tot ceea ce-i priveşte: ce fac, unde au fost şi pe cine cunosc. îşi dau importanţă pentru a câştiga admiraţia şi atenţia celorlalţi

şi au obiceiul să-i ia peste picior pe oamenii pe care-i consideră mai puţin importanţi. Afişează îngâm fare şi o superioritate plină de snobism. Realizând multe lucruri, propria lor persoană ocupă primul loc pe lista lor de priorităţi. Soluţia:

1. *Aveţi* grijă *să nu-şi* asume *pe* nedrept *merite pentru lucruri* pe *care le-au făcut* împreună *cu alţii*.

2. Lăudaţi-i atunci *când* merită *şi corectaţi-i* atunci *când încearcă să-şi* exagereze *contribuţia*.

3. *Folosiţi* tehnica *feedbackului* pentru *a* le *arăta* cum *îi afectează* pe *ceilalţi* comportamentul *lor*.

PERSOANELE CARE EXAGEREAZĂ

Aceşti oameni fac din ţânţar armăsar: pentru ei, totul este un dezastru. Exagerează sarcinile minore care li se dau, astfel încât să pară mai importanţi. Pot fi per soane foarte negativiste, care aruncă apă rece peste orice idee nouă. Exagerează importanţa a tot ceea ce fac. Au o dorinţă copilărească de a-i impresiona pe ceilalţi cu lucruri neînsemnate. Deseori se plâng că n-au avut timp să se ocupe de îndatoririle importante, încearcă tot timpul să se facă remarcaţi investindu-şi întreaga energie în orice banalitate, indiferent dacă merită sau nu efortul. Majoritatea sunt perfecţionişti. Soluţia (dacă sunteţi superiorul lor):

1. Ajutaţi-i să-şi evalueze *priorităţile* şi *timpul necesar pentru* îndeplinirea *sarcinilor*.

2. Alcătuiţi un cod al culorilor care să indice termenele de realizare a sarcinilor (*roşu înseamnă urgent*, *treaba trebuie* făcută *imediat*; portocaliu *înseamnă* că *trebuie terminată astăzi*, iar *verde indică data realizării*).

PERSOANELE CARE *SE ESCHIVEAZĂ*

Aceşti oameni detestă certurile, drept urmare rămân tăcuţi. Urăsc controversele şi confruntările. Sunt per soane agreabile, dar îşi păstrează ideile pentru sine, evitând

astfel riscul de a fi discreditaţi de alţii. Chiar şi atunci când sunt supăraţi sau furioşi, refuză să critice. Au impresia că nu pot controla situaţiile ce implică o confruntare şi, prin urmare, nu spun ceea ce gândesc. Soluţia:

1. *Puneţi-i să-şi noteze ideile referitoare la o anume pro blemă, apoi stabiliţi o întâlnire pentru a discuta despre acea temă controversată. Explicaţi-le* că *vă aşteptaţi să fie sinceri şi promiteţi-le că veţi fi atenţi* la *ideile lor*.

2. La întâlnire, treceţi direct la subiect – cereţi-le să vă arate ce au pregătit. Nu-i lăsaţi să plece până *ce nu şi-au* exprimat *ideile* sau *părerile*.

PERSOANELE ZÂMBĂREŢE

Preferă să tacă decât să-şi exprime dezaprobarea. Atunci când situaţia se agravează, în loc să arate că sunt agitaţi, afişează un zâmbet care e mai curând o gri masă. Gesturile lor nervoase dezvăluie adevăratele lor sentimente. Chiar dacă se simt furioşi sau lezaţi, îşi păstrează emoţiile pentru sine. Indiferent ce se întăm plă, ei zâmbesc. Această asociaţie ambiguă de semnale îi derutează pe ceilalţi, care simt instinctiv că ceva nu este în regulă. Soluţia:

1. *Folosiţi tehnica feedbackului pentru a le* arăta *că sun toţi* conştient *de* neplăcerea *lor*.

2. Puneţi întrebări cu final deschis: *„Văd că nu eşti de acord şi aş vrea să ştiu ce ne sugerezi. Cum crezi că ar trebui* să *rezolvăm problema*?”

3. *Aşteptaţi răspunsul. Nu vă mulţumiţi cu o ridicare din umeri*.

PERSOANELE VEŞNIC ÎNGRIJORATE

Îşi exagerează sentimentele negative şi văd întotdea una doar partea goală a paharului. Suferă de o anxie tate cronică: se aşteaptă mereu la tot ce poate fi mai rău. Se grăbesc să tragă concluzii şi să facă presupuneri, în loc să ceară lămuriri privind situaţia reală. „Clocesc” situaţia

până când se conving că totul va merge prost. Unii devin atât de stresaţi, încât situaţia ajunge să-i copleşească. Soluţia (dacă sunteţi şeful lor):

1. *Gândiţi-vă că retragerea lor indică suferinţe neexprimate*.

2. Oferiţi-le tot *timpul* aprecieri *legate* de *acţiunile lor*.

Aveţi grijă să ştie exact ce vreţi de la ei.

3. *Aceşti oameni au nevoie de descrieri foarte exacte a ceea ce au de făcut, cu standarde de* performanţă (*calitate, cantitate şi timp*) *care descriu cu precizie ce vreţi de la ei*.

„MARTIRII".

Se plâng tot timpul cum s-au sacrificat ei pentru dvs. Tânjesc tot timpul ca munca lor să fie apreciată. Mulţi dintre ei sunt obsedaţi de muncă şi se plâng în legătură cu tot ceea ce au de făcut, dar nu cer ajutor. Astfel, ei speră să-i facă pe ceilalţi dependenţi de ei şi să le spre creze eforturile. Dorinţa lor de a munci fără încetare poate ascunde anumite probleme în viaţa personală sau socială. Ori de câte ori lucrurile merg prost, nu sunt ei de vină; se pricep de minune să arunce pisica în curtea vecinului. Se plâng că au foarte mult de lucru, dar impun un ritm de muncă frenetic, aproape imposi bil de urmat de către ceilalţi. Soluţia:

1*. Învăţaţi să spuneţi „nu" atunci când ei se oferă să facă prea multe*.

2. Sugeraţi-le să alcătuiască liste cu lucrurile care trebuie rezolvate.

3. Aveţi grijă să aibă descrieri exacte ale sarcinilor, cu standarde de performanţă, şi *aveţi* grijă *să* se *ocupe doar de propriile* lor *îndatoriri*.

MANIPULATORII BOLNAVI *ÎNCHIPUIŢI*

Aceşti oameni se folosesc de boală (reală sau imagi

nară) ca să atragă atenţia celor din jur. Mulţi au învăţat această tactică în copilărie, pentru că mamele lor le acordau mult mai multă atenţie atunci când erau bol navi. Tânjesc după atenţia celorlalţi, dar, dintr-un motiv sau altul, nu obţin atât cât vor. Unii pot chiar să devină ipohondri, crezând că orice suferinţă le poate fi fatală. Soluţia:

1. *Daţi-le atenţia după care tânjesc*.

2. Aveţi grijă să aibă tot timpul de făcut lucruri *care le plac şi la care se pricep*.

COPILĂROŞII

Fac glume pe seama celorlalţi – le distrag atenţia cu bufonerii copilăreşti. Unii dintre ei au mentalitatea clovnului, care se prosteşte pentru a atrage atenţia celor din jur. Poate fi foarte greu să-i determinaţi să-şi ducă îndatoririle la bun sfârşit. Soluţia:

1. Aranjaţi o *întâlnire* cu *o* astfel *de* persoană *pentru a discuta* despre *nemulţumirea dvs*.

2. Încurajaţi-i atunci *când fac progrese*.

3. *Dacă se dau în spectacol la întâlniri, luaţi-i deoparte*.

4. *Poate fi de ajutor o descriere clară a sarcinilor pe care le au de îndeplinit, cu standarde de performanţă privind realizarea lor*.

5. *Dacă se comportă în* continuare *în acelaşi fel*, treceţi *la măsuri disciplinare*, începând *cu* avertismentele *scrise*.

2) Manipularea indirect agresivă

Oamenii care practică acest tip de manipulare a fi şează un comportament aflat undeva la mijloc între comportamentul afirmativ şi cel de o agresivitate evi dentă. Ei folosesc mijloace subtile, ascunse pentru a-şi atinge scopurile: sabotajul, sarcasmul, tăcerea încăpăţă-nată şi bârfa.

SABOTORII

Aceşti oameni îşi exprimă pe ascuns obiecţiile faţă de o cerere, recurgând la sabotaj. De exemplu: secretara care crede că n-ar trebui să prepare cafeaua – aşa că o dată foloseşte o jumătate de pachet la preparatul cafe lei, iar data viitoare un pachet şi jumătate. Soluţia (dacă sunteţi şeful lor):

1. *Faceţi* rost *de* o *dovadă că practică sabotajul*.
2. *Întrebaţi-i de ce au procedat aşa*.
3. Explicaţi care *sunt* aşteptările *dvs*.
3.
4. *Spuneţi-le care vor fi consecinţele dacă pe viitor se mai întâmplă* aşa *ceva*.
5. *Dacă vreţi să faceţi treabă serioasă – şi aveţi dovezi temeinice – alcătuiţi un document referitor la comportamentul* manifestat *şi* treceţi *la „lichidarea" angajatului*.

PERSOANELE SARCASTICE

Acestea recurg la un sarcasm nemilos, bazat pe remarci înjositoare la adresa cusururilor dvs. Mai multe informaţii despre acest subiect găsiţi în capitolul 5.

CEI CE *TAC* CU *ÎNCĂPĂŢÂNARE*

Aceşti oameni nu se manifestă şi nu vor să vă spună de ce tac. îşi exprimă furia pe tăcute, prin priviri fixe şi ostile, retrăgându-se în sine. Uneori, tăcerea lor văinti midează, deoarece nu ştiţi ce înseamnă, cum să reacţionaţi sau ce aţi făcut ca să meritaţi un asemenea tratament. Această problemă va fi discutată tot în capitolul 5.

„MIERE ŞI *VENIN"*.

Oamenii din această categorie încep prin a vă lăuda şi încheie cu o remarcă înjositoare. Prima oară, aceste complimente stângace vă iau pe nepregătite. Vorbele de apreciere vă fac să vă simţiţi atât de bine, încât abia mai târziu vă daţi seama că ele ascundeau o implicaţie

negativă. Apoi vă întrebaţi dacă lovitura a fost internţionată sau a existat doar în imaginaţia dvs. Remarca cu două tăişuri se voia o înţepătură. Încercând să nu ară taţi că aţi fost înţepat, zâmbiţi şi murmuraţi o vorbă de mulţumire, ştiind însă că nu aşa ar trebui să răspundeţi. Apoi vă necăjiţi pentru că i-aţi mulţumit cuiva care toc mai a reuşit să vă jignească.

Exemple:

„Poţi să ridici o greutate foarte mare pentru cineva aşa de mic".

„Eşti într-o formă foarte bună pentru vârsta ta".

„Eşti aproape la fel de deşteaptă ca sora ta".

„Câştigi foarte mulţi bani pentru o femeie".

„Eşti foarte agil pentru un om de talia ta". Soluţia:

1. *împărţiţi* remarca *în* două – lauda *şi jignirea*.

2. Răspundeţi: *„Nu ştiu cum te aştepţi să reacţionez la ultimul tău comentariu. Pe de o parte, mi-ai făcut un compliment, pe de altă parte, mi-ai tăiat creanga de sub picioare cu o vorbă jignitoare. Care a fost, de fapt, intenţia ta?"* (*Acest răspuns informează persoana res pectivă că v-aţi prins de joad ei.*)

CEI CE BÂRFESC

Aceşti oameni sunt purtători de zvonuri, care râs pândesc poveşti neverificate sau exagerate. Intenţia lor este să se facă remarcaţi, răspândind informaţii false sau doar parţial adevărate. De multe ori, înfloresc povestea ca să pară mai importantă, mai credibilă sau s-o facă aşa cum cred ei că „ar trebui să fie". Uită detali de, îşi aduc aminte doar părţile picante şi distorsionează faptele, omiţând informaţii esenţiale. Soluţia:

1. *Puneţi* imediat *capăt* discuţiilor *care* nu *constau decât în* bârfe *răutăcioase*.

2. Puneţi mai multe întrebări în legătură cu chestiunea în discuţie. (*Probabil că nu vor şti să răspundă*

sau se vor simţi puşi la *colţ*.)

3. *Verificaţi faptele* înainte *de* a *reacţiona*.

3.

CEI CE *PĂLĂVRĂGESC*

Aceşti oameni vorbesc vrute şi nevrute despre colegii lor şi răspândesc bârfe. O fac din gelozie, ca să-şi ia revanşa pentru un rău imaginar sau ca să-şi dea impor tanţă în ochii superiorilor. Ei încearcă să-i discrediteze pe ceilalţi. Soluţia:

1. Folosiţi *tehnica feedbackului* pentru *a* le *explica* de *ce vă* nemulţumeşte *un* asemenea *comportament*.

2. Aveţi grijă să-i lăudaţi pentru realizările lor.

3. *Vedeţi* dacă *nu* cumva *prin faptele* dvs. încurajaţi *acest tip* de *comportament*.

PERSOANELE PERFIDE

Aceste persoane vă iau prin surprindere cu înţepături şi aluzii transparente. Atacurile lor pot fi subtile sau ascunse sub comentarii sarcastice ori glume răută cioase. Cele mai periculoase atacuri sunt cele care au loc în public, de exemplu, la o întrunire. Deseori, fac pe

„Clovnul clasei”, iar împunsăturile lor sunt luate drept umor. Unii s-ar putea să râdă, dar pe cei mai mulţi îi deranjează cruzimea afişată; ei simt că dincolo de vor bele atacatorului s-ar putea să existe un plan ascuns. Chiar dacă victima îşi ia revanşa, atacatorul şi-a atins scopul – acela de a-şi înjosi victima în public. Soluţia (dacă sunteţi şeful lor):

1*. Înfruntaţi-l – între* patru *ochi*, dacă *se poate*, sau *în public*, *dacă e nevoie*.

2. În capitolul 5 găsiţi informaţii despre cum să înfruntaţi sarcasmul.

3. *Informaţi-l care vor fi consecinţele dacă acel* lucru *se mai întâmplă pe viitor – şi aveţi grijă să vă ţineţi de cuvânt*.

PERSOANELE INVIDIOASE/GELOASE

Aceşti oameni suferă de gelozie şi resentimente; ei nu pot accepta faptul că aţi câştigat o anumită recunoaştere sau un anumit statut. Impresia lor este că aţi avut „noroc" şi că, în ceea ce-i priveşte, viaţa n-a fost la fel de darnică. Ca să vă înjosească (şi să se simtă mai importanţi), încearcă să vă discrediteze realizările. Ei vor răzbunare şi, chiar dacă vă atacă în mod neintenţionat, aceasta este o cale de a-şi da frâu liber frustrărilor. Soluţia:

1. Folosiţi *tehnica feedbackului* pentru *a* identifica *exact ceea ce fac, şi cereţi-le socoteală*. Apoi *încercaţi să păs trati* convorbirile *viitoare* la *un* nivel *prietenesc*.

2. Încurajaţi-i şi *lăudaţi-i pentru faptele sincere*.

3. *Arătaţi-vă interesat de persoana lor – de scopurile, ambiţiile şi succesele lor – dar nu vorbiţi despre nereuşite*.

HOŢII DE *GLORIE*

Poate că dvs. sunteţi cel ce face toată treaba, dar ei vor găsi o cale de a-şi adjudeca toate meritele. Pot fi foarte vicleni şi e greu să-i descoperiţi sau să vă apăraţi de ei. Soluţia:

1*. Înfruntaţi-i între patru ochi şi cereţi-le o explicaţie pen tru faptele lor*. *„Este aceeaşi chestiune pe care am ridi cat-o eu la şedinţa trecută. De ce încerci să dai impre sta că este ideea ta*?"

1.

2. *Nu discutaţi cu ei idei noi decât dacă altcineva este deja la curent cu ele sau dacă sunt notate într-un document scris (în special dacă e vorba despre idei noi)*.

3. Aduceţi în *discuţie* acele *chestiuni* importante *pentru care* există *posibilitatea să-şi* adjudece *meritele la şedinţe* sau *în* compania *unor* martori *credibili*.

IMPOSTORII

Se dau drept ceea ce nu sunt, exagerând importanţa

a tot ceea ce fac şi pretinzând că sunt mai buni decât oricine. Soluţia:

1. *Cereţi-le fapte* care *să* le *susţină afirmaţiile*.

OAMENII CU *DOUĂ FEŢE*

„Vorbesc cu ambele părţi ale gurii”. Sunt persoane ipocrite, care îi trag pe sfoară pe ceilalţi prin afirmaţii false sau înşelătorii. Pretind că vă sunt prieteni, dar s-ar putea să descoperiţi că nu-i chiar aşa – şi încă în modul cel mai neplăcut. De exemplu, vă pot face să cre daţi că datele pe care vi le furnizează pentru un raport sunt corecte, deşi nu-i adevărat. Prin urmare, întregul raport se dovedeşte nefolositor, fapt care vă pune într-o lumină foarte proastă (pe dvs., nu pe ei). Soluţia:

1. *Puneţi* întrebări *care* impun *răspunsuri directe*.

2. Puneţi-i să transmită informaţiile în scris, ca să nu mai poată fi puse *la îndoială*.

3. *Luaţi-vă măsuri de protecţie pe viitor, verificând fiecare informaţie*, astfel *încât să vă asiguraţi că este adevărată*.

MAEŞTRII AMBIGUITĂŢILOR

Vă transmit în mod intenţionat mesaje ambigue, contradictorii. Relaţiile cu ei sunt extrem de frus trânte, pentru că vă ţin în nesiguranţă. Nu reacţionează aşa cum s-ar aştepta ceilalţi; prin urmare, pot ajunge să controleze situaţia pur şi simplu pentru că partenerii lor de discuţie nu le pricep intenţiile. Până când îşi dau seama, este deja prea târziu. Soluţia:

1. *Daţi frâu liber mâniei. Apoi explicaţi-le, prin tehnica fecăbackului*, cum *vă* afectează *comportamentul lor, pe dvs. şi pe ceilalţi. Încercaţi să le vorbiţi* pe *un* ton *prie tenesc* şi *impersonal, fără să-i* atacaţi *personal*.

2. Urmaţi etapele recomandate pentru „Oamenii cu două feţe”.

CEI CARE *VĂ* TRAG *PE SFOARĂ*

Se pretind atotcunoscători atunci când se discută despre un anumit subiect şi au un fel de a vorbi atât de convingător, încât ceilalţi le cred toate minciunile. Pre supunerile sunt prezentate drept fapte. Dau impresia că aproape au terminat o treabă, când de fapt încă nici n-au început-o, fiindcă nu sunt siguri de ceea ce e de făcut şi se îndoiesc că pot duce sarcina la bun sfârşit. De obicei, când sunt prinşi până peste cap, amână lucrurile. Sunt experţi în tărăgănare şi cred că, dacă aşteaptă suficient, toată treaba va fi făcută de altcineva. Soluţia:

1. *Comunicaţi-le foarte clar ce vreţi de la ei şi când anume, dacă se poate, în scris.*

2. Verificaţi în mod regulat cum îndeplinesc sarcina.

3. *Aduceţi-le la cunoştinţă că vă bazaţi pe ei.*

3.

EXPERŢII ÎN *CAMUFLAJ*

Aceşti oameni fac schimb de favoruri unii cu ceilalţi. *„Fac asta pentru tine dacă faci cutare lucru pentru mine"*, dar nu sunt cinstiţi în ceea ce priveşte partea lor din înţelegere. Datorită atitudinii lor prietenoase, dvs. cre daţi că aţi încheiat o înţelegere cinstită. Însă ei au pla nuri ascunse şi sunt înclinaţi să vă spună adevărul pe jumătate sau să lase pe dinafară detalii esenţiale. Nu sunt sinceri cu dvs.; adevăratele lor motive rămân întotdeauna în umbră. Vă manevrează şi vă manipulează tot timpul. Schimbul de favoruri îi preocupă într-atât, încât abia reuşesc să facă ceea ce au de făcut. Dvs. faceţi ceea ce v-au cerut, apoi vă simţiţi dezamăgit şi frustrat, pentru că ei nu-şi respectă partea lor de înţe legere. Soluţia pentru a preveni tentativele de camuflaj:

1*. Încheiaţi înţelegerea în scris, eventual sub forma unui e-mail. Fiind sub formă scrisă, nu-şi vor putea nega angajamentele.*

2. Faceţi-i să *recunoască adevărul, cerându-le* să

dezvă lui e pe *ce* se *bazează spusele lor*.

3. Nu faceţi *schimb* de *favoruri* cu *asemenea indivizi decât dacă puteţi* încheia *înţelegerea* în *scris*.

4. *Dacă sunteţi şeful unor* asemenea *persoane, nu-i lăsaţi să perpetueze acest comportament. Ţineţi-i în mod con stant sub supraveghere, ca să vă asiguraţi că fac ceea ce trebuie făcut*.

CEI CE *DAU* VINA *PE ALŢII*

Trăim într-o societate copleşită de vinovăţie. Nu numai că ne învinovăţim pe noi înşine, dar acceptăm chiar şi criticile nejustificate de la cei din jur. Unii oameni sunt experţi în a-i învinovăţi pe ceilalţi şi le place la nebunie autocompătimirea. Un client vrea să încălcaţi regulile firmei pentru el, iar atunci când nu o faceţi, încearcă să vă facă să vă simţiţi vinovat. Părintele dvs. se plânge: „Dacă m-ai iubi mai mult, ai veni să mă vezi mai des". Indivizii din această categorie se simt de multe ori vinovaţi din cauza a ceea ce au făcut, dar refuză să accepte responsabilitatea şi încearcă să dea vina pe alţii. Soluţia:

1. Refuzaţi să vă recunoaşteţi vinovat. Întrebaţi-i:

„Încerci să mă faci să mă simt vinovat – pentru că…?"

2. Recunoaşteţi că este problema lor, nu a dvs.

PERSOANELE CE *SE* CONSIDERĂ *„UNICE"*.

Aceşti oameni seamănă cu persoanele lăudăroase, dar sunt mai agresivi. Indiferent cât aţi şti dvs., ei ştiu mai mult. Sunt pompoşi, pretenţioşi, seducători şi vorbesc cu o asemenea siguranţă, încât sunteţi absolut convins că spun adevărul. Mulţi află în modul cel mai neplăcut că sunt complet pe dinafară. îşi repetă atât de des propriile minciuni despre extraordinara lor competenţă, încât pe lângă faptul că pe tine te-au convins, ajung şi ei să se creadă mari experţi. Înfloresc şi ampli fiică toate informaţiile. Soluţia:

1. *Cereţi-le* cu *tărie fapte* şi *detalii* referitoare *la*

afirmaţi de lor.

2. *Puneţi-i* să *noteze* lucrurile *pe* hârtie *ca* să *aveţi la îndemână* ceva *concret*.

3. *Dacă se poartă la fel* în *continuare, folosiţi tehnica feedbackului* pentru *a-i* confrunta *cu* descoperirile *dvs*.

3.

SCEPTICII

Sunt suspicioşi şi nu au încredere în ceilalţi. Proba bil că au fost dezamăgiţi în repetate rânduri de cei cu care au avut de-a face şi au ajuns foarte sceptici în ceea ce priveşte mobilurile noilor cunoştinţe. Fac cercetări până când află toate detaliile, apoi caută să descopere ce ştiu ceilalţi pe acea temă. Datorită acestei înclinaţii către detalii, pot fi oameni foarte valoroşi pentru o firmă, însă pot şi să-i înnebunească pe ceilalţi cu obse sta lor pentru detalii. Analizează amănunţit toate informaţiile şi nu sunt mulţumiţi până când nu cunosc toate chichiţele. Pentru omul obişnuit, care nu are nici derinţa, nici timpul să analizeze totul în profunzime, relaţiile cu ei pot fi foarte iritante. Soluţia:

1. *Ţineţi întotdeauna la îndemână toate datele*. *Dacă dvs*. *sunteţi cel care cere informaţii, aveţi grijă să le spuneţi exact ce vreţi de la ei, ca să nu fiţi copleşit cu informaţii inutile*.

2. *Daţi-le* sarcini *care* le *permit să-şi folosească talentele de* analiză *şi cercetare*.

3. *Înţelegeţi că e nevoie de timp pentru a le câştiga încre derea*.

CEI CE „ARUNCĂ PISICA ÎN CURTEA VECINULUI".

Aceştia nu au nicio vină, pentru nicio problemă; întotdeauna este vina altcuiva. Dau vina pe ceilalţi pen tru propriile lor greşeli. Folosesc expresii cum ar fi

„Întotdeauna faci…" sau *„Niciodată nu faci…"* Când se gândesc că s-ar putea să greşească, devin extrem de

stresaţi. Dacă descoperă că s-ar putea să aibă probleme cu îndeplinirea unei sarcini, fac tot ceea ce pot pentru a o plasa altcuiva. Le este greu să accepte vinovăţia şi criticile; ca urmare, fac tot ce le stă în putinţă ca să evite situaţiile în care ar putea fi învinovăţiţi pentru o încurcă tură. Deseori spun: *„Nu ştiam că eram răspunzător pentru asta*!" sau *„Nu mi-ai spus că aveai nevoie de el astăzi*!" Soluţia (dacă le sunteţi şef):

1. Atunci când daţi sarcini unor asemenea oameni, aveţi grijă să ştie că sunt complet răspunzători pentru înde plinirea lor.

2. Încurajaţi-i să ceară ajutor în cazul în care se con fruntă cu dificultăţi. Ajutaţi-i să găsească *o* soluţie – dar nu *vă asumaţi problemele lor*.

3. *Încurajaţi-i să-şi* asume *responsabilitatea* pentru *fap tele lor. Spuneţi-le că nu-i nicio problemă dacă fac o greşeală – dar nu trebuie să dea vina pe alţii pentru greşelile lor*.

3) Manipularea agresivă

Oamenii agresivi nu respectă nevoile şi drepturile celorlalţi. Vor ca totul să fie aşa cum doresc ei – dacă nu, să nu fie deloc. îi copleşesc pe ceilalţi cu ideile şi dorinţele lor, prin insistenţă, putere de convingere sau chiar ameninţări. Sunt altfel decât oamenii din câte goriile anterioare, fiindcă vă manipulează pe faţă. Ştiţi că au de gând să vă prindă.

PERSOANELE OSTILE

Aceste persoane cu înclinaţii războinice îşi revarsă furia asupra dvs. în cazul lor, gelozia, furia sau resenti mentele sunt atât de puternice, încât nu pot găsi alinare decât dacă aruncă cu pietre în ceilalţi. Ca urmare, vieţi mele se apără sau trec la represalii. Soluţia:

1. Aşteptaţi până când se calmează. Nu-i lăsaţi să vă facă să spuneţi lucruri pe care n-aţi vrea să le spuneţi (ten-

taţia de a contraataca va fi foarte puternică).

2. Discutaţi cu ei despre problemă, cu mult calm.

3. Ajungeţi la *o înţelegere*.

4*. Încurajaţi-i să obţină ajutorul necesar pentru a se calma*.

PERSOANELE AMENINŢĂTOARE

Aceşti oameni se folosesc de frică, cruzime şi ame ninţări pentru a-i controla pe ceilalţi. Deşi deseori dau impresia că au foarte multă stimă de sine, nu e nici pe departe adevărat. Iată motivul pentru care îi atacă pe cei ce par slabi şi pasivi. Când o persoană de acest gen intră în încăpere, simţiţi cum vi se face părul măciucă, în loc să vă supuneţi, păstraţi-vă poziţia. Soluţia:

1. *Lăsaţi-i să-şi exprime furia fără să contraatacaţi*; *este alegerea dvs. să le* acceptaţi *răbufnirile* de *mânie* sau *să vă* păstraţi *calmul*.

2. Confirmaţi că înţelegeţi punctul lor de vedere (*folosind parafrazarea – vezi capitolul 3*).

3. *Dacă se năpustesc asupra dvs. în public, încercaţi să rezolvaţi problema pe loc. Nu aşteptaţi până când veţi putea vorbi între patru ochi, ca* în *cazul persoanelor mai* puţin *agresive*.

4*. Încurajaţi-i* să *înveţe să-şi controleze furia*.

„ŞTIE-TOT”.

Persoanele din această categorie sunt „deştepţii deştepţilor”, care susţin cu neruşinare că ştiu mult mai multe decât în realitate. Sunt oameni bine informaţi, dar majoritatea informaţiilor pe care le deţin se bazează pe presupuneri, nu pe fapte. Sunt extravertiţi, încrezători şi experţi în a-şi face singuri reclamă. Atunci când încearcă să-i convingă pe alţii să le accepte ideile, nu se lasă până când nu reuşesc. Nu sunt dispuşi să încerce ceva nou dacă este ideea altcuiva, aşa că nu ascultă ce au de spus ceilalţi. Dacă ideea este a lor, îi cicălesc şi îi bat la cap pe ceilalţi

până când aceştia cedează. Nu-i ascultă pe ceilalţi şi au tendinţa să-i întrerupă la mij locul frazei, deschizând un cu totul alt subiect. Soluţia:

1. *Insistaţi* să *vă relateze faptele* pe *care* îşi *bazează ideile*.

2. Aveţi grijă ca individul „Ştie-tot" să vă dea o şansă să spuneţi ceea ce aveţi de spus. Întrebaţi: *„Mai trebuie să ascult şi altceva* înainte *să-ţi spun ce gândesc*?*" Asta îl va obliga să vă asculte părerea*.

3. Dacă vă *întrerupe, spuneţi*: „Încă *n-am terminat*.

Ţi-am dat *toate* ocaziile *să-ţi* exprimi *ideile*, acum *aş vrea* să *le asculţi* şi *tu pe ale mele*".

CEI CE *AU ÎNTOTDEAUNA DREPTATE*

Aceşti oameni atrag atenţia asupra lor apărându-şi poziţia într-o manieră furioasă şi zgomotoasă, care deseori îi face pe ceilalţi să se simtă jenaţi. Se aşteaptă ca toţi ceilalţi să fie de acord cu ei şi acţionează cu convingerea fermă că au dreptate. Dacă nu sunteţi de acord cu ei, vă vor cicăli până când vă daţi bătut. Sunt foarte înguşti la minte şi absolut convinşi că ei cunosc singura cale de rezolvare a problemei; nu se lasă până când nu vă conving să faceţi aşa cum vor ei. Nici nu se gândesc să pună în aplicare ideile altora. Aceşti indivizi au calităţile lor: îi conving pe membrii unui grup nu doar să se asigure că ideile lor funcţionează, ci şi să per severeze până când acestea sunt acceptate. Soluţia pen tru a te comporta cu un asemenea tip de manipulatori:

1. *Atunci când sunt* prezentate *două* sau *mai* multe *idei, aveţi grijă să se identifice în mod clar avantajele şi dezavantajele fiecăreia*. *Puteţi folosi* un *sistem* de *era luare bazat pe* puncte *pentru* a *stabili relevanţa fiecărei idei*.

2. Ideile trebuie *să* se *bazeze pe fapte*, nu *pe presupuneri*.

3. *Dacă dvs. sunteţi cel* care *prezintă* o *idee, folosiţi*

teh nica înregistrării (*descrisă* în *finalul* acestui *capitol*) *pentru* a *vă* asigura *că* aceasta *va fi auzită*.

PERSONALELE CRITICE/ " TERORIŞTII".

Folosesc observaţii înţepătoare ca să vă provoace şi să vă întărâte, încercând să controleze situaţia fără a fi consideraţi răspunzători. Au nevoie de un public, cum ar fi restul personalului sau un client. Când ceilalţi protestează împotriva bufoneriilor lor, ei pretind că nu doreau decât să-i distreze pe cei din jur. Soluţia:

1. *Cereţi-le* lămuriri *în* mod *repetat*.

2. Faceţi-i să *se* concentreze *asupra productivităţii*.

3. *Dacă nu încetează, vorbiţi cu* ei *între patru ochi*.

MOFTUROŞII

Găsesc nod în papură la orice – sunt oameni cu o gândire extrem de negativă, care pot folosi un sarcasm răzbunător pentru a-i pune pe ceilalţi într-o poziţie defensivă. Găsesc nod în papură în orice şi insistă ca până şi lucrurile neimportante să fie făcute perfect. Nu vă lasă să daţi uitării greşelile din trecut şi vorbesc despre ele cu orice ocazie. Dacă apar probleme, nicio dată nu sunt din vina lor. Pot fi persoane obsedate de muncă, puţin dispuse să delege altora din sarcini. Dacă totuşi fac acest lucru, verifică tot timpul dacă sarcinile sunt îndeplinite. Soluţia (dacă le sunteţi şef):

1. *Evidenţiaţi faptul că vă deranjează atitudinea lor negativă şi cereţi-le să lucreze împreună cu dvs. pentru a-şi corecta* comportamentul *distructiv*.

2. Încurajaţi-i să aibă *o* gândire *pozitivă*: *puneţi-i să fie atenţi* la *situaţiile* în *care* îi *dezaprobă* pe *ceilalţi şi încep* propoziţiile *cu* cuvântul *„dar"*.

3. *Redirijaţi-le* energia *către* activităţi *productive*.

4. *Ajutaţi-i să identifice situaţiile în care este necesară perfecţiunea* şi *când nu*.

PERSONALELE DOMINATOARE/TIRANICE

Orice conflict este o luptă pentru putere. Supravieţuiesc numai cei puternici, aşa că trebuie să te lupţi ca să rămâi în vârf. Sunt indivizi duri, luptători şi agresivi, care se folosesc de ceilalţi pentru a ajunge acolo unde vor. În viaţa lor, totul este legat de putere. Îi tratează pe ceilalţi într-o manieră dură şi dictatorială. Şi în cazul lor ni se face părul măciucă atunci când intră în cameră. Soluţia:

1. *Stabiliţi o întâlnire cu* ei *şi folosiţi tehnica feedbackului ca să le explicaţi că acţiunile lor vă afectează pe dvs. şi pe ceilalţi*. (*Daţi-le exemple privind felul în care îi afectează pe* ceilalţi *purtarea* lor *negativă*.)

2. Explicaţi-le faptul că ceilalţi ar fi mult mai cooperanţi dacă li s-ar adresa cu *rugăminţi, şi nu* cu *comenzi*.

3. *Dacă se poartă în continuare la fel, amintiţi-le*: *„Iar procedezi* ca *mai înainte"*.

3.

CEI CE *CONTROLEAZĂ TOTUL*

Ei trebuie să se ocupe de tot, indiferent dacă e vorba de serviciu sau de planificarea unui picnic cu familia. Un lucru nu e bine făcut decât dacă e făcut de ei; nimeni altcineva nu-l va face aşa cum trebuie. Soluţia: *la fel ca în cazul „Persoanelor dominatoare/tiranice"*.

ATACATORII

Aceşti indivizi vă atacă din dorinţa de răzbunare, iar dvs. ştiţi aceasta; nimic nu-i poate opri din drum. Majoritatea atacurilor au loc în public, lăsând impresia că îşi apără ideea. Sunt atât de hotărâţi să marcheze puncte, încât vă blochează orice încercare de a aduce argu mente şi vă atacă personal, nu problema în chestiune. Vă răstălmăcesc toate spusele. Vă atacă credibilitatea la fiecare pas; se pricep de minune să vă pună beţe-n roate. Soluţia:

1. Dacă vă *atacă personal*, readuceţi *discuţia* la

problemă.

Nu-i lăsaţi să vă împingă la vorbe sau fapte nesăbuite.

„Discutam despre…”

2. Dacă vă *hărţuiesc* în *continuare, înfruntaţi-i între patru ochi*.

3. *Străduiţi-vă* să *vă faceţi* bine *munca, dar fiţi pregătit pentru noi atacuri din partea lor*.

„CAPETE ÎNFIERBÂNTATE”.

Când sunteţi în preajma acestui tip de indivizi, tre’ buie să fiţi cu ochii-n patru. Au obiceiul să sară la harţă din senin. Sunt persoane certăreţe, care te tratează de sus, cu asprime şi autoritate. Aduc jigniri şi sunt lacomi de putere. Vor să controleze şi rareori delegă sarcini. O

tactică favorită este să vă întrerupă în mijlocul frazei. Au tendinţa să vă facă bucăţi (folosind etichetări), distrugându-vă observaţiile. Soluţia:

1. Atunci când izbucnesc *pe neaşteptate, întrebaţi-i* de *ce sunt atât de furioşi. Ei nu se aşteaptă la* aşa *ceva şi deseori puteţi rezolva problema fără a recurge la represalii*.

2. Dacă vă întrerup, spuneţi: „Încă n-am terminat de *vor bit*. După *cum spuneam…”*

3. Dacă vă *atacă* în *public*, rezolvaţi *problema* pe *loc*.

Apăraţi-vă punctul de *vedere făcând apel la fapte* (nu *la emoţii*).

4. *Dacă sunteţi şeful lor, spuneţi-le că purtarea lor este inacceptabilă şi, dacă au* de *gând* să *continue, veţi recurge* la *avertismente scrise*.

5. Încurajaţi-i să *obţină* ajutor *pentru a-şi* domoli *mânia*.

PERSOANELE ÎNCĂPĂŢÂNATE

Indiferent câte eforturi sunt necesare sau care este preţul, ei insistă că modalitatea lor de abordare este cea

mai bună. Dacă cineva li se opune, nu are nicio şansă, îşi anihilează „duşmanii” şi fac presiuni asupra altora pentru a le accepta ideile. Nu se mulţumesc să-şi vadă de ale lor: invadează teritoriul celorlalţi şi se aşteaptă ca ideile lor să fie acceptate. Soluţia:

1. Atunci când cineva încearcă să vă *calce* în *picioare, puneţi* piciorul *în prag. Daţi-i* de *ştire* imediat *ce încalcă graniţele.*

2. Atunci când sunteţi vinovat, cel puţin în parte, recunoaşteţi acest fapt.

3. Încercaţi să *nu* vă *izolaţi. Explicaţi-i*: „Sunt *dispus să-ţi ascult părerea dacă eşti şi tu dispus să o asculţi pe*

3.

a *mea. Dacă nu poţi să-mi promiţi asta*, discuţia *noas tră n-are* niciun *sens*”.

PERSOANELE AUTORITARE

Dau comenzi celor din jur, deşi nu sunt în poziţia de a o face. îşi bagă nasul unde nu le fierbe oala, iar un observator din afară ar putea crede că ei sunt şefii colegilor lor. îi critică aspru pe ceilalţi şi le invadează terito râul. Sunt pricepuţi în munca lor, dar nu-i suportă pe cei care lucrează într-un ritm mai lent sau au nevoie de mai mult timp pentru a lua o decizie. Colegii sunt foarte afectaţi de comportamentul condescendent al aces tui gen de persoane şi de criticile lor constante. Soluţia:

1. *Apreciaţi-i* atunci *când merită.*

*2. Folosiţi tehnica feedbackului ca să le explicaţi cum îi afec*tează *pe* ceilalţi *acţiunile lor.*

3*. Încurajaţi-i să participe la un curs de comunicare, ca să înveţe să fie mai diplomaţi şi mai plini de tact în inter acţiunile cu ceilalţi.*

4. *Dacă sunteţi şeful lor şi aţi încercat în zadar să le corectaţi purtarea autoritară, explicaţi-le că, dacă nu se schimbă*, va *trebui să recurgeţi* la *măsuri disciplinare.*

„CONDUCĂTORII DE SCLAVI”.

Au impresia că şefii lor îi presează să facă mai mult, aşa că simt nevoia să transmită, la rândul lor, aceste presiuni celor din subordine. Mulţi dintre ei muncesc în neştire; unii sunt perfecţionişti; majoritatea au un nivel de energie ridicat. Stabilesc un ritm de lucru prac tic imposibil de respectat de către angajaţi. Chiar şi ca menii nou angajaţi trebuie să ruleze cu viteza maximă, deşi nici măcar n-au învăţat bine ce au de făcut. Sunt prea ocupaţi să răspundă la întrebări şi au o politică total opusă celei a uşilor deschise. Se pricep de minune să delege sarcini, iar unii dintre ei stau relaxaţi şi prin vesc cum „albinele” fac toată treaba. Soluţia:

1. *Determinaţi dacă într-adevăr vi se cere prea mult. Verificaţi-vă fişa postului ca să vedeţi ce standarde de per formanţă vi se impun. Dacă nu există o asemenea fişă, cereţi să vi se dea una, ca să ştiţi exact ce se aşteaptă de la dvs.*

2. Dacă sunteţi de părere că standardele de performanţă sunt nerezonabile, ridicaţi *obiecţii*.

3. *Daţi-i de* ştire *şefului* când *treburile* vă *copleşesc. Pen tru aceasta, alcătuiţi liste cu ce* aveţi *de făcut* şi *termenele* de *realizare* a *sarcinilor*.

CEI CE *ÎNCALCĂ REGULILE*

Pentru aceştia este o distracţie să încalce regulile, să o ia pe scurtătură şi să găsească cele mai uşoare căi de îndeplinire a sarcinilor. Găsesc diverse moduri de a încălca regulile firmei: întârzie întotdeauna, pretind că sunt bolnavi (când de fapt sunt pe terenul de golf) şi, în general, evită responsabilităţile. Au totuşi calităţile lor, deoarece pot imagina moduri mai bune şi mai rapide de a rezolva treburile şi pot detecta neajunsuri în sis temele de afaceri. Soluţia:

1. *Daţi-le instrucţiuni* clare *privind* îndeplinirea *sarci-*

nilor şi aveţi grijă să le examinaţi ideile referitoare la economia de *timp* sau *de muncă*.

2. Menţionaţi care *vor* fi *consecinţele* dacă *încearcă să încalce regulile*.

3. *Atunci când încălcarea regulilor implică şi conturile de cheltuieli*, angajaţii *respectivi* trebuie *să* suporte *cheltu*

3.

9C COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI

Ielile suplimentare, dacă *nu* se *poate* dovedi *că n-au niciun amestec*.

CEI CE *VĂ RIDICULIZEAZĂ*

Sunt oameni insensibili şi nepoliticoşi, care vă jignesc cu vorbele lor în doi peri. Unii recurg la sarcasm pentru a-şi exprima criticile, considerând că acest tip de umor e mai uşor de acceptat. Multe dintre atacurile lor umilitoare au loc în public, pentru ca şi alţii să ştie ce părere proastă au despre dvs. şi capacităţile dvs. Soluţia:

1. *Stabiliţi o întâlnire cu ei şi cereţi-le să vă explice ce au vrut să spună prin remarcile lor*.

2. *Dacă şeful dvs. a fost cel care v-a criticat în public, spuneţi*: *„Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv. Săptămâna asta m-aţi criticat de două ori în public – o dată în faţa colegilor şi ieri, în faţa unui client. M-a supărat foarte tare*. Pe *viitor*, pot *să vă rog să aşteptaţi până când putem* vorbi *între* patru *ochi ca să* rezolvăm *asemenea probleme*?”

CEI CE *VĂ* VORBESC *CU CONDESCENDENŢĂ*

Aceştia vă dau de ştire că au o părere proastă despre dvs. prin modul condescendent în care vă vorbesc. Părerea exagerat de bună pe care o au despre ei înşişi îi încurajează să-i înjosească pe ceilalţi, creând impresia că sunt persoane cu totul deosebite, care v-au dat per misiunea să le staţi prin preajmă.

Nu vă iau în seamă ideile, vă întrerup sau vă pun la pământ prin felul în care vă resping sugestiile. Atunci când delegă sarcini, folosesc vorbe jignitoare: *„E o treabă uşoară – Pam o să se descurce”*. Soluţia:

1. *Amintiţi-vă cât de valoros sunteţi în realitate*.

2. *Dacă o astfel de persoană este şeful dvs., amintiţi-i că aveţi* un *rol* important *în* realizările *sale*.

3. *Dacă persoana este un coleg, folosiţi tehnica feedbackului ca* să *determinaţi* cum *vă* afectează *comportamentul lui*.

CEI CE *VĂ ÎNTRERUP*

Unii oameni vă întrerup cu brutalitate în mijlocul unei propoziţii şi deseori încep să vorbească despre alt ceva. Vă întrerup şi atunci când încercaţi să munciţi. Vă hărţuiesc tot timpul şi nu vă lasă să vă faceţi treaba. Apar la dvs. în birou, dornici să discute cum v-aţi petrecut weekendul. După ce pleacă, e greu să vă regăsiti impulsul de a munci. La întruniri, pierd un timp valoros discutând cu ceilalţi sau punând întrebări nere levante în cursul prezentărilor. Atunci când le vine rân dul să vorbească, se abat de la subiect. Soluţia:

1. Dacă sunteţi întrerupt, spuneţi: *„Nu* terminasem *ce aveam de spus înainte să mă întrerupt. După cum spu neam…”*

2. Puneţi capăt *pălăvrăgelii* cu *comentarii* şi *întrebări precise*.

3. *Dacă vă întrerup din lucru, explicaţi-le de ce nu puteţi fi deranjat* în *momentul respectiv*.

4. *Descurajaţi-i să vină şi să vă stea pe cap la dvs. în birou. Aranjaţi-vă întâlnirile cu* ei *într-o* sală *de şedinţe, ca să puteţi* pleca *atunci* când *terminaţi ce aveţi* de *spus*.

5. *Dacă vă întrerup pentru a discuta chestiuni personale, spuneţi-le că veţi vorbi cu ei mai târziu, în pauza de cafea sau de prânz*.

3.

PERSOANELE INDISCRETE

Vă citesc scrisorile de pe birou, trag cu urechea la discuţiile dvs. şi, în general, vor să ştie toate „bârfele”, ca să le transmită mai departe. Sunt peste măsură de curioşi şi îşi bagă nasul unde nu le fierbe oala. Cei mai mulţi dintre ei nu-şi dau seama cât de mult îi deran jează pe ceilalţi acest gen de comportament. Deşi această trăsătură a lor se poate dovedi valoroasă atunci când trebuie să facă cercetări pe o anumită temă, este extrem de neplăcută în cazul în care pun întrebări cu caracter foarte personal. Indiferent dacă se află la dvs. acasă sau în biroul dvs., iau fiecare foaie de hârtie şi o citesc de parcă ar fi corespondenţa lor. Se uită peste umărul dvs. când lucraţi la calculator şi îşi bagă nasul în tot ceea ce faceţi. Soluţia:

1. Folosiţi *tehnica feedbackului* pentru *a* le *arăta* cât *de mult vă supără purtarea lor*, *pe dvs. şi pe ceilalţi*.

2. Dacă cineva v-a pus o întrebare, nu *înseamnă neapărat că* trebuie *să* şi *răspundeţi*. Spuneţi *ceva* de *genul*:

„*Prefer* să *nu* vorbesc *despre* viaţa *mea personală*”.

3. *Nu-i* lăsaţi *să vă facă* să *vă* pierdeţi *timpul* cu *bârfe*.

„*IMPERIALIŞTII*”.

Vor folosi orice tactici perfide pentru a-i călca în picioare pe ceilalţi şi a-şi atinge scopul de a se vedea în vârful piramidei. Nu-i interesează progresul altora, decât dacă îl percep ca pe o ameninţare la adresa lor. Îi sperie, îi intimidează sau îi distrug pe toţi cei care intră pe „teritoriul” lor. Pentru ei, munca în echipă este un concept total străin, din cauza nevoii lor de a li se acorda atenţie şi de a fi cei mai importanţi. Loialitatea lor faţă de o firmă se bazează pe prestigiul pe care li-l conferă propria poziţie. Odată ce lucrurile se schimbă, ei merg mai departe. Dau

întotdeauna prioritate pro priilor nevoi. Soluţia, (dacă le sunteţi şef):

1. *Discutaţi cu ei ca să le daţi de ştire că nu veţi tolera un asemenea comportament*.

2. Asiguraţi-vă că toţi membrii echipei *primesc informaţi de* necesare *şi sunt apreciaţi pentru* munca *lor*.

3. *Recurgeţi la măsuri disciplinare dacă oamenii de acest gen depăşesc măsura, profită de ceilalţi sau îi calcă în picioare*.

*CEI „*PREA *OCUPAŢI"*.

Aceştia sunt întotdeauna prea ocupaţi ca să râs pundă la întrebări sau să vă dea ceea ce aveţi nevoie. Soluţia:

1. *Definiţi foarte clar problemele ce apar, atunci când se întâmplă* acest *lucru*.

2. Dacă şeful dvs. este cel prea ocupat, reamintiţi-i că principalul său rol este să vă ajute să-i creaţi o imagine bună.

3. *Dacă este vorba despre un coleg, explicaţi-i că atâta din ea* lui *vă* împiedică *să* vă *faceţi munca*.

4. Atunci când *îl* abordaţi *cu anumite probleme*, veniţi *cu cel* puţin *două soluţii*.

5. *Dacă e vorba de un membru al personalului, ajutaţi-l să-şi aleagă priorităţile, de exemplu, folosind un cod de culori, în care roşu simbolizează ceva foarte important, portocaliu e pentru ceva ce trebuie făcut astăzi şi verde pentru ceva ce mai poate să fie amânat*.

3.

ÎNCĂPĂŢÂNAŢII

Nu se vor clinti, indiferent cât de convingătoare sunt argumentele dvs. Ei au dreptate şi dvs. nu; nimic nu le poate clătina convingerea. Vor spune că până şi faptele pe care le prezentaţi, sunt falsificate. Simt nevoia să controleze evenimentele şi, dacă nu sunteţi de acord cu ei,

îşi vor apăra punctul de vedere cu şi mai multă îndârjire. Soluţia:

1. Dacă este *vorba* despre *şeful dvs.*, aflaţi *care* este *trecu tul său*.

2. Prezentaţi-le planul *dvs.*, identificând *punctele* tari *şi slabe, apoi puneţi-i să facă la fel cu propria lor idee*.

3. *Purtaţi-vă* de *parcă v-aţi* aştepta *ca* ideile *dvs. să fie acceptate*.

4. Dacă nu *acceptă*, *convingeţi-i să-şi* transpună *motivele în scris*.

„DON JUAN".

Aceşti oameni sunt convinşi că toată lumea îi con sideră cele mai atrăgătoare fiinţe umane. Umblă ţanţoş şi se făIesc cu sexualitatea lor, convinşi fiind că cei din jur se simt atraşi mai degrabă de aspectul lor fizic decât de atitudinea lor mândră. Soluţia:

1. *Apreciaţi-i* atunci *când merită*.

2. Căutaţi ocazii de a le spune cât este de obositor pentru ceilalţi felul lor *de a fi*.

3. *Faceţi-i să vă spună de* ce *se consideră atât de atrăgători*.

PERSOANELE DORNICE DE COMPETIŢIE

Sunt într-o continuă competiţie cu toţi şi cu totul, transformând orice situaţie într-un concurs. Ei trebuie să câştige ca să se simtă superiori şi vor face tot ce le stă xn putinţă pentru asta. Atunci când câştigă, caută şi se aşteaptă la o recunoaştere publică, iar cei care le-o refuză vor trebui să suporte represaliile. Dacă cineva nu le acceptă ideile, au impresia că au dat greş, că este vorba de o respingere cu caracter personal. Soluţia:

1. *Folosind* tehnica *feedbackului*, *explicaţi-le* ce *efect au acţiunile* lor *asupra dvs.* şi *asupra celorlalţi*.

2. Explicaţi-le cum *pot* învăţa *ascultând* cu *atenţie ideile celorlalţi* şi *dezvoltându-le*.

3. *Încurajaţi-i să-şi* folosească *creativitatea pentru a-şi îmbunătăţi metodele*.

4. *Aveţi grijă să-i lăudaţi atunci când merită*.

PERSOANELE CARE *SE IMPUN*

Spiritul lor egoist şi exploatator le permite să-şi im pună dorinţele şi să se folosească de ceilalţi. Fac promisiuni pe care nu au de gând să le respecte. Ar putea câştiga premiul Academiei Americane de Film pentru felul în care îşi joacă rolul, deoarece au capacitatea de a-i convinge pe ceilalţi că sunt neajutoraţi şi nu pot supravieţui fără ajutorul lor. Sunt atât de convingători, încât vă vine foarte greu să-i refuzaţi. Soluţia:

1. *Exersaţi* refuzul *până* când *devine automat*.

2. Impuneţi-vă să rezistaţi cererilor *lor insistente*.

3. *Explicaţi-le* cum *îi afectează pe cei din jur purtarea lor şi faptul* că *nu* vreţi *să se folosească de dvs*.

GLUMEŢII

Glumesc pe socoteala altora, unii pe faţă, alţii mai pe ascuns. Ţinta glumelor lor pot fi cei de altă rasă, cei graşi sau urâţi, scunzi sau înalţi, cei care vorbesc o altă limbă sau cineva care poartă haine neobişnuite. Soluţia:

1. *Acest tip de „glume" trebuie descurajate* de *îndată ce cineva spune*: „Ai *auzit* bancul *ăla cu…"*

2. Spuneţi lucruri de genul: „Nu *mi s-a părut amuzant"*.

3. *Dacă e nevoie, stabiliţi cu această persoană o întâlnire între* patru *ochi*.

4. *Dacă sunteţi şeful unui astfel* de *individ* şi *el continuă să se poarte la fel, explicaţi-i că data viitoare veţi fi nevoit* să *recurgeţi* la *un* avertisment *scris*.

PERSOANELE INSISTENTE

Îi bat la cap pe ceilalţi până când aceştia nu mai rezistă şi le fac pe plac. Sunt hotărâţi să facă totul aşa cum vor, indiferent de preţ. Soluţia:

1. *Folosiţi* tehnica *înregistrării* (vezi *capitolul 3*).

2. Atunci când nu puteţi face ceea ce vor ei, sugeraţi-le alternative.

3. *Dacă insistă, întrebaţi-i de ce sunt aşa de insistenţi* (*acesta reprezintă un comportament agresiv* şi *aveţi dreptul să spuneţi „nu”* şi *să* vă *apăraţi*).

HOŢII

În acest caz, ne vom concentra asupra acelor angajaţi care îşi însuşesc bunuri ale firmei – de la creioane la echipamentele costisitoare. În unele situaţii, unii dintre ei fură cantităţi mult mai mari decât ar putea folosi vre odată, într-o anumită măsură, acesta e felul lor de a se împotrivi regulilor şi autorităţii. Unii pot avea tendinţe pasiv-agresive. Soluţia:

1. Aveţi grijă ca şefii de departament să *supravegheze lucrurile şi să ia măsuri dacă observă că lipseşte ceva*.

2. Asiguraţi-vă că politicile şi regulamentele interne ale firmei prevăd pedepse pentru cazul în care *un membru al personalului ia bunuri din firmă fără să ceară permisiunea*.

3. *Dacă un angajat ia de* la *locul* de *muncă echipamente ale firmei, trebuie să aibă* un *document semnat*, care *îi dă permisiunea* în *acest sens*. *Această permisiune poate fi acordată pentru 24 de ore sau pe perioada cât anga jatul* lucrează *pentru firmă*.

CEI CE *PUN ETICHETE*

Atunci când îi critică pe alţii, le pun etichete cum ar fi „prost”, „tâmpit”, „nebun”, „leneş”, „rău” sau „stân gaci”. Soluţia:

1. Dacă sunteţi criticat pe nedrept, cereţi-le să fie mai preciși: *„Cu ce am greşit de fapt?”*

2. Folosiţi tehnica feedbackului pentru a le descrie cum vă simţiţi atunci când vă etichetează sau vă spun în

diverse feluri.

a) Manipularea pasiv-agresivă

Oamenii care folosesc acest gen de manipulare pot fi foarte periculoşi. Au reacţii patologice faţă de autori tate şi de cei ce par să se afle într-o poziţie de autoritate, îşi manifestă agresivitatea printr-un comportament pasiv, încetinind eforturile celor din jur şi punându-le beţe-n roate. Sunt foarte greu de descoperit, iar ceilalţi se simt frustraţi în relaţiile cu ei, însă nu-şi dau seama întotdeauna de ce.

Pe măsură ce creştem, începem să ne confruntăm cu restricţii normale şi necesare. În multe cazuri, oamenii cu un comportament pasiv-agresiv au fost dominaţi excesiv, aşa că au învăţat să-i controleze pe ceilalţi fără să-i înfrunte deschis. Le place foarte mult să simtă fi o rul nesupunerii; uneori, pentru ei nici nu contează fap tul că au câştigat, ci că duşmanii lor au pierdut. Le plac la nebunie jocurile cu învinşi şi învingători şi să le facă greutăţi celorlalţi.

Folosesc scuze cum ar fi: „*Nu e vina mea că n-a mers, e vina ta*”. De multe ori dau semne de neajutorare: par să nu înţeleagă nici lucrurile cele mai simple. În relaţi de cu ceilalţi, dau impresia că se apără. îşi îndeplinesc îndatoririle cu întârziere sau nu le îndeplinesc deloc. Atunci când sunt luaţi la întrebări, sar la ceartă. îi vor besc pe ceilalţi pe la spate şi deseori sunt atât de buni la asta, încât cei din jur le cred toate minciunile.

Majoritatea oamenilor afişează asemenea semne într-un moment sau altul. Însă aceia la care acest.com portament a ajuns să fie unul obişnuit sunt persoane pasiv-agresive şi trebuie să fiţi foarte atent când vă aflaţi în preajma lor. Atunci când „îi surprindeţi asupra faptului”, puneţi-i faţă în faţă cu adevărul. Asiguraţi-vă că înţeleg consecinţele acţiunilor lor: „*Dacă se mai întâmplă, voi*

proceda în felul următor…”

Persoanele la care acest comportament este foarte accentuat pot avea tendinţe criminale. Le plac viteza şi băutura – şi neasumarea responsabilităţii. În unele cazuri, această tendinţă se accentuează în timp, deoa rece aceşti oameni au nevoie de senzaţii şi pericole tot mai puternice pentru a fi satisfăcuţi.

CEI CE *AU* CRIZE *DE NERVI*

În cazul adulţilor, crizele de nervi sunt iscate de sen timente de frică, neajutorare şi frustrare. Pentru un copil/ ele sunt o metodă extraordinară de a-şi lua revanşa. Dacă metoda funcţionează în continuare, acest comportament continuă şi la vârsta adultă. Însă acce sale de isterie provoacă un val de furie şi de încapă ţânare mai puternic decât orice alt comportament din cil. Ca să vă înţelegeţi cu o asemenea persoană, trebuie în primul rând s-o ajutaţi să-şi recapete sângele rece. Soluţia:

1. *Daţi-le* răgazul *necesar* pentru *a* se *calma* şi *a-şi recăpăta sângele rece*.

2. Deoarece aceste *persoane folosesc* accesele *de furie pen*

tru a atrage atenţia, mai bine replicaţi: *„Văd că eşti foarte supărat. Calmează-te şi apoi putem să discutăm despre această problemă pe un ton raţional”. Apoi îndepărtaţi-vă*. Aceasta *este o formă* de *intimidare*.

3. *Dacă se comportă la fel în continuare, explicaţi-le că nu veţi tolera aşa ceva şi că nu veţi vorbi cu ei până nu se calmează*.

4*. Încurajaţi-i să obţină ajutor pentru a-şi controla furia*.

PERSOANELE CARE *VĂ INTIMIDEAZĂ*

Ori de câte ori nu obţin ceea ce vor, o vor lua pe căi ocolite şi-i vor ameninţa, forţa, leza ori face de ruşine pe ceilalţi. Atunci când persoana în cauză este şeful,

subordonaţii lui se simt total neajutoraţi. Astfel de ca meni au reputaţia de a-i lovi pe ceilalţi pe la spate; prin urmare, fiţi oricând pregătit pentru un atac. Soluţia:

100 COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI

1. *Pregătiţi-vă din punct de vedere psihologic pentru următoarea întâlnire*.

2. Gândiţi-vă cum veţi reacţiona data viitoare când vor încerca să *vă intimideze*.

3. *Plecaţi de lângă ei, explicându-le că tacticile lor nu mai funcţionează* în *cazul dvs*.

4. *Dacă este vorba despre şeful dvs., chemaţi întăriri*: *vor biţi cu cineva de la departamentul de resurse umane, cu un moderator sau cu un manager pentru relaţii cu angajaţii*. *Dacă altfel nu merge*, apelaţi *la* ultima *solu ţie şi duceţi-vă la şeful şefului dvs*. *Aveţi grijă să veniţi cu fapte*, nu *cu* presupuneri *şi apropouri*. De *exemplul*:

„Luni, şeful *meu* a *spus*... Marţi *a făcut*..."

5. *Dacă nu găsiţi ajutor la conducerea de nivel superior, alcătuiţi-vă scrisoarea de demisie, prezentând pe larg motivele pentru care vreţi să plecaţi, apoi depuneţi o plângere* împotriva *şefului* şi *a firmei dvs*.

„BOMBE CU *CEAS"*.

Acest tip de individ atacă persoanele, nu ideile aces tora, deseori folosind etichete pentru a arăta că aceia care li se opun sunt proşti sau greşesc. Când ceilalţi nu sunt de acord cu ideile lor, iau acest lucru ca pe un atac la persoană şi se pregătesc de răzbunare. Nu se jenează să-i atace pe ceilalţi în public şi le place să apară în pos tura de învingători. Dar cum majoritatea martorilor au fost ei înşişi ţinta atacurilor acelei persoane, nu se vor lăsa păcăliţi. Soluţia:

l. *Nu* vă *lăsaţi* tentat *să faceţi* comentarii *dure* sau *să aveţi reacţii emoţionale puternice*. *Păstraţi-vă calmul şi apăraţi-vă* ideile *pe baza faptelor*.

2. *Înfruntaţi-i între patru ochi şi avertizaţi-i că, dacă vor continua să vă umilească în public, veţi fi* obligat *să treceţi la represalii*.

3. *Încurajaţi-i să înveţe cum să-şi controleze mânia*.

SADICII

Le place să vă scoată în evidenţă greşelile şi să facă din ţânţar armăsar. Se simt mai puternici atunci când îi fac pe ceilalţi să se simtă inferiori. Le face o plăcere ne bună să vă critice în faţa celorlalţi; cu cât publicul e mai numeros, cu atât e mai bine. Soluţia:

1. Înfruntaţi-i deschis *şi spuneţi-le* că *nu* veţi *tolera modul* în *care încearcă să vă manipuleze*.

2. Folosiţi tehnica feedbackului pentru a le arăta cum vă afectează pe *dvs*. şi *pe* ceilalţi *comportamentul lor*.

3. *Dacă persoana respectivă este* şeful *dvs*. care *continuă să se poarte în acelaşi mod şi conducerea de nivel supe nor nu vă ajută cu nimic, alcătuiţi-vă scrisoarea de demisie*, prezentând *în* detaliu *motivele* pentru *care vreţi să plecaţi, apoi* înaintaţi *o* plângere *împotriva şefului* şi *a firmei*.

PERSOANELE RĂZBUNĂTOARE

Iau totul în nume personal şi au grijă să le-o plă tească celorlalţi cu vârf şi îndesat pentru ceea ce consi deră că le-au făcut. îi supără foarte tare că nu i-ai tratat aşa cum trebuie, se simt păcăliţi sau neglijaţi. Pot să păstreze resentimente vreme de ani întregi, făcând risipă de timp şi energie. Unii nu iartă niciodată şi-şi plănuiesc răzbunarea pentru inamici imaginari şi pe patul de moarte. Soluţia:

1. *Amintiţi-vă că, dacă vă pierdeţi* timpul *şi* energia *plănuind să vă răzbunaţi pe cineva, acea persoană vă con trolează viaţa*.

2. *Dacă nu puteţi face ceva* ca *să* rezolvaţi *problema*,

lăsaţi-o baltă. În acest caz, zicala „culegem ceea ce am semănat” este *cum* nu *se* poate *mai adevărată*.

3. *Aveţi încredere că exact aşa se va întâmpla. Mulţumiţi-vă cu rolul de martor şi nu vă mai risipiţi energia. Şi dacă acţionaţi sau nu, fiţi* convins *că persoana respectivă va plăti pentru faptele sale*.

4. *Dacă nu vă puteţi elibera* de *dorinţa de răzbunare, învăţaţi* să *vă* controlaţi *mânia*.

PERSOANELE FANATICE

Sunt persoane extremiste care văd totul în alb şi negru. îşi iau angajamente fără să cântărească toate faptele. Sunt oameni autoritari şi aroganţi, ale căror vederi extremiste le întunecă simţul raţiunii. Ei depistează o problemă, lasă raţiunea deoparte şi se avântă în rezolvarea ei, fără să se gândească la consecinţe. Dese ori se aruncă cu capul înainte, în toate problemele, fără să-şi închipuie ce se va întâmpla după aceea. Deseori, soluţiile lor nu fac decât să provoace şi mai multe pro bleme, fapt ce poate avea repercusiuni serioase. Soluţia:

1*. Înainte de a începe un proiect, cereţi-le să vă explice în detaliu strategia lor de planificare şi* toate *etapele aces teia* care *să* demonstreze *ce* urmăresc *ei* să *obţină*.

2. Solicitaţi-le detalii, cum ar fi comparaţii *între* ideile *lor şi ale* celorlalţi (*argumente pro* şi *contra*).

CEI CE „TE ÎNJUNGHIE PE LA SPATE”.

Sunt indivizi duplicitari, care „te înjunghie” în spate, zâmbindu-ţi prieteneşte. Fac tot felul de aranjamente fără ştirea dvs. Dacă le daţi informaţii confidenţiale, vă vor trăda încrederea. Scopul lor este să vă controleze şi să avanseze în viaţă. Sunt persoane singuratice deoa rece ceilalţi tind să nu mai aibă încredere în ei. Soluţia:

1. *Aşteptaţi-vă* la *acest* comportament *şi fiţi* pregătit *să faceţi faţă atacului*.

2. *Înfruntaţi-i* atunci *când* îi *prindeţi asupra faptului*.

3. *Păziţi-vă bine* şi *nu* vorbiţi *despre lucruri care* vreţi *să rămână confidenţiale*.

CEI CARE ÎNVÂRT *TOTUL AŞA* CUM *VOR*

Aceşti oameni şireţi şi perfizi încearcă să-i manipu leze pe ceilalţi în toate felurile posibile. Sunt abili, fiindcă nu-şi manifestă deschis agresivitatea. Unii pro voacă probleme în mod deliberat ca să poată fi apreci aţi pentru soluţiile altora. Folosind mijloace necinstite, îi determină pe ceilalţi să facă lucruri pe care nu vor să le facă. Mulţi sunt atrăgători din punct de vedere fizic şi îşi folosesc atractivitatea pentru a-i manevra pe ceilalţi. Soluţia: *Folosiţi aceleaşi metode ca în cazul celor ce „te înjunghie pe la spate”*.

CEI CE *VĂ* ÎMPING *LA EŞEC*

Aceşti oameni promit multe, dar nu fac nimic şi vă lasă cu buzele umflate. Sunt o adevărată pacoste, fiindcă nu vă oferă informaţii importante, de care aveţi nevoie pentru a vă îndeplini sarcinile. Motivul nu este acela că tărăgănează lucrurile, ci faptul că ei ştiu cât sunt de importante acele informaţii pentru succesul activităţii dvs. şi vor să daţi greş. Majoritatea sunt în concurenţă cu dvs. pentru o promovare şi vor face tot ce le stă în putinţă ca ei să câştige. De obicei, veţi

descoperi prea târziu că aţi fost tras pe sfoară. Atacurile lor pot fi mai serioase decât ale celor ce vă „înjunghie pe la spate”, fiindcă nu le puteţi preîntâmpina. Soluţia:

1. Atunci când aveţi de-a face cu *asemenea indivizi*, *aşterneţi* totul *pe hârtie*.

2. Aveţi grijă să ştie că sunteţi cu ochii pe ei. Pe baza faptelor, *determinaţi modul în care* comportamentul *lor afectează* rezultatul *sarcinii dvs*. sau *al proiectului*.

3. *Indiferent cât ar fi de fermecători*, nu *lăsaţi* garda *jos şi fiţi pe faţă*!

INSTIGATORII

Aceştia creează multă agitaţie şi sunt experţi în a răstălmăci faptele şi a-i provoca pe ceilalţi. Fac comen ţării negative care incită la conflicte ce cauzează pro bleme reale. Unii dintre ei au o calificare mult prea înaltă pentru postul pe care-l deţin şi provoacă tulburări doar din plictiseală. Ei sunt cei care aţâţă sindicatele împo triva conducerii, care-i ajută pe alţii să facă acuzaţii înjositoare, care nu acceptă faptul că cineva nu a obţinut pro movarea la care ei se aşteptau. Fac valuri şi nu se dau în lături de la nimic ca să tulbure apele. Soluţia:

1. *Aveţi grijă să aibă tot timpul ceva de făcut. Folosiţi-le energia* în *scopuri productive*.

2. Avertizaţi-i că nu veţi tolera un asemenea comportament; explicaţi-le care vor fi consecinţele dacă mai fac asemenea lucruri.

3*. În cazul celor cu o calificare prea înaltă pentru postul lor – explicaţi-le că prin performanţe slabe în postul actual, ei înşişi au de pierdut, nefiind promovaţi până când excelează, deşi sunt pregătiţi pentru aşa ceva*.

PERSOANELE PREFĂCUTE

Şefii care se înscriu în această categorie vă dau un set verbal de instrucţiuni privind îndeplinirea unei sarcini, iar dacă nu iese bine, afirmă că dvs. sunteţi de vină. Pot să se răzgândească de trei-patru ori în prin vinţa instrucţiunilor, pentru ca, în eventualitatea că n-o să meargă, să se plângă că n-aţi făcut ceea ce au vrut. Soluţia:

1. *Obţineţi instrucţiuni scrise. Dacă vi se dau instrucţiuni verbale, luaţi notiţe, apoi obţineţi confirmarea în preună cu şeful că aşa v-a cerut să îndepliniţi sarcina*.

2. Aşterneţi totul pe hârtie. Folosiţi documente ce au,

pe lângă sarcini, şi o secţiune de răspunsuri, pentru a ţine grupate toate *informaţiile*.

3. *Aveţi grijă să obţineţi o fişă a postului dvs. cât mai pre cisă, cu standarde* de *performanţă*, ca *să fie foarte clar ce se aşteaptă de la dvs*.

PERSOANELE PROVOCATOARE

Aceşti angajaţi nedisciplinaţi îi sfidează pe cei aflaţi în poziţii de autoritate şi se opun tuturor schimbărilor legate de politicile şi procedurile stabilite. Insistă să-şi facă treaba aşa cum vor ei. Dacă se schimbă procedeurile, opun rezistenţă şi contestă pe faţă noile metode. Chiar dacă sunt obligaţi să folosească noul sistem, ei revin încet, dar sigur, la vechile lor metode. Dacă sunt nou-angajaţi, fac tot ce pot ca să-i convingă pe şefi că ei ştiu cu-adevărat cum e mai bine. Soluţia:

1. *Examinaţi-vă propria atitudine, ca să* vedeţi *dacă metoda dvs*. este *într-adevăr* mai *bună*.

1.

2. Lăsaţi *acest gen* de *persoane* provocatoare *să* se *calmeze singure*.

3. Stabiliţi nişte *linii directoare, folosind fişe* ale *postului detaliate* şi *actualizate*, cu *standarde* de *performanţă*.

4. Decideţi cum *veţi* proceda *dacă* angajatul *respectiv vă sfidează* din *nou*.

„PRIMADONELE”.

Sunt personalităţi asemănătoare cu acelea din câte goria „Don Juan”. Sunt persoane temperamentale, capricioase se supără repede şi se aşteaptă să fie tratate într-un mod cu totul special. Probabil că în copilărie au fost alintate şi au învăţat cum să obţină ceea ce vor de la viaţă. Un asemenea client poate să te înnebunească de tot cu pretenţiile lui. Soluţia:

1. *Dacă „primadona” este un angajat, învăţaţi să spuneţi*

„Nu” atunci *când* e *nevoie*.

2. Folosiţi tehnica feedbackului pentru a le arăta ce simţiţi dvs. atunci când se comportă în acest fel.

3. *Aşteptaţi-vă să-şi* îndeplinească *obligaţiile, fără* să *li se acorde niciun fel* de *atenţie specială*.

4. *Dacă o* asemenea *persoană este* clientul *dvs., daţi-i numai ceea* ce *merită şi* spuneţi *„nu”* atunci *când* este *cazul*.

„EXPLOATATORII”.

Sunt indivizi care-i exploatează pe ceilalţi, le fură ideile şi îşi asumă meritele pentru acestea. Se dau drept prieteni, vă bat la cap până când obţin informaţiile pe care le caută, apoi nu mai ştiţi nimic despre ei până când aflaţi că v-au furat ideile şi culeg meritele pentru ele. Soluţia:

1. Fiţi pe fază. Nu *spuneţi* nimic *din* ceea *ce* ar *putea folosi* în *avantajul* lor *sau* împotriva *dvs*.

2. Evitaţi conversaţiile mărunte atunci când sunteţi în compania lor.

3. *Notaţi-vă ideile pe hârtie şi aveţi grijă ca o persoană cu autoritate să fie la* curent *cu* ideile *noi,* pe *care* le *aveţi în vedere*.

PERSOANELE HIPERSENSIBILE

Cu asemenea persoane trebuie să te porţi „cu mănuşi”, fiindcă nu ştii niciodată când se simt jignite şi fac o criză de nervi. Sunt extrem de sensibile şi iau fiecare comentariu drept un atac la persoană. Multe dintre ele recurg la crizele de isterie pentru a spune ceea ce au de spus. Nu au încredere în ele însele şi se simt lezate la cel mai mic semn de dezaprobare din par tea celorlalţi. Soluţia:

1. *Ajutaţi-i să-şi* clădească *încrederea* în *sine*.

2. Când este cazul, ajutaţi-i să-şi dea seama că

reacţiile lor sunt exagerate.

3. *Sugeraţi-le să urmeze un tratament specializat de con trolare a furiei*.

PERSOANELE LIPSITE *DE ETICĂ*

Ei procedează aşa cum vor, indiferent de preţ, indi ferent dacă este moral sau nu. Nu-şi plătesc impozitul pe venit, cumpără detectoare radar, folosesc receptoare ilegale de televiziune şi aşa mai departe. îşi fac o dat-o de din a-i înşela pe ceilalţi şi a rămâne nepedepsiţi. îşi petrec multă vreme la tribunal, în procese. Mulţi dintre adversarii lor se dau bătuţi, fiindcă un proces necesită

prea mult timp şi energie; asta nu face decât să-i întărâte să persiste în acest gen de comportament. Soluţia:

1. *Arătaţi-le* codul *etic* al *companiei*.

2. *Spuneţi-le* care *vor fi* consecinţele *dacă* persevereză *în*

„Greşeală".

3. *Dacă au* încălcat *legea*, insistaţi *să-şi răscumpere gre şeala*.

4. *Dacă au comis o infracţiune gravă*, *daţi-i în judecată şi concediaţi-i imediat*.

4) Alte tipuri de manipulare

Vom vorbi acum despre oameni care nu se încă drează în niciuna dintre categoriile de mai sus. Perso-nalitatea lor este schimbătoare, de la oameni direcţi, până la cei care atunci când simt că situaţia le scapă de sub control încep să-i manipuleze pe ceilalţi. Fiecare dintre noi se comportă astfel din când în când.

CEI CE TĂRĂGĂNEAZĂ *LUCRURILE*

Aceşti oameni îşi găsesc întotdeauna o scuză ca să nu-şi facă treaba. Ei spun „O să fac asta mâine", lucru care se va întâmpla sau nu. Tărăgănarea devine o pro blemă atunci când au de făcut ceva important, nu au prea mult

timp la dispoziţie, dar încep să caute alte lucruri de făcut. O altă situaţie este aceea în care sta bilesc termene şi nu le respectă, când amână în mod constant luarea unor decizii importante sau când mun cesc cu încrâncenare în ultima clipă ca să-şi rezolve sar cinile esenţiale. Soluţia:

1. *Încurajaţi-i* să *facă* mai *întâi* lucrurile *cele* mai *neplăcute*.

1.

2. *Planificaţi aceste activităţi* pentru *perioada* din *zi în care au cel mai ridicat nivel de energie*.

3. *Ajutaţi-i să-şi stabilească termene şi să le respecte*.

4. Aveţi grijă *să* le *spuneţi* care *vor fi* consecinţele *dacă vor* continua *să* se *poarte astfel*.

CEI CE *ÎNTÂRZIE* TOT *TIMPUL*

Întârzie la evenimentele la care nu vor să participe sau nu sunt gata în acelaşi timp cu ceilalţi. Provoacă deranj la întruniri, evenimente sociale, concerte şi, în general, nu respectă timpul celorlalţi. Soluţia:

1. *Explicaţi-le cât de jignitoare este* purtarea *lor faţă de dvs. şi faţă de ceilalţi – cărora le poate da impresia că timpul lor n-are nicio valoare – şi doar timpul lor este important*.

2. Ajutaţi-i să identifice situaţiile în care întârzierea lor a avut consecinţe grave.

PERSOANELE LENTE

Desigur că şi-au încheiat raportul pe care-l aveau de făcut, dar le-a luat atâta timp să-l scrie, încât şefului îi venea să-l întocmească el însuşi în locul lor. Sunt oamerti lipsiţi de energie, care dau impresia că vegetează – ei există în loc să trăiască – şi de obicei lucrează în posturi care le displac. Pot să scoată din minţi persoanele mai organizate, pentru că întotdeauna întârzie la lucru, la şedinţe şi la întâlniri. În unele cazuri, sunt nesiguri pe capacităţile lor şi atunci când întârzie încearcă să

anticipeze rezultatele. Pierd timpul cu fleacuri, hoinărind şi trândăvind. Mereu stau în cumpănă, incapabili să ia o decizie. Sunt de părere că înainte de a începe ceva e mai bine să adune TOATE

Informaţiile şi să audă părerea tuturor. Alteori, trec de la o treabă la alta şi nu termină niciodată nimic. Soluţia:

1. *Aveţi grijă să le oferiţi fişe ale postului* în *care* se *speci* fiică *foarte* clar *care* le *sunt responsabilităţile*.

2. Nu treceţi cu vederea neplăcerile pe care vi le fac. Explicaţi-le cum *vă* simţiţi *atunci* când *vă* fac *să aşteptaţi*.

3. *Învăţaţi-i să fie punctuali*.

4. *Dacă v-aţi dat întâlnire pentru a lua masa împreună, aşteptaţi zece minute şi, în caz că n-au venit, faceţi comanda*.

5. *Dacă trebuie să-i luaţi de undeva şi încă n-au ajuns, aşteptaţi* cinci *minute* şi *apoi plecaţi fără ei*.

PERSOANELE NEGLIJENTE

Îşi fac treaba atât de prost, încât totul trebuie luat de la capăt de către altcineva, ceea ce deseori necesită mai mult timp decât dacă treaba ar fi mers bine de la început. Nu-i interesează cum îi afectează pe ceilalţi neglijenţa lor. Sunt oameni capabili să ducă o treabă la bun sfârşit, dar care, dintr-un motiv sau altul, nu vor să o facă. Soluţia:

1. *Arătaţi-vă preocupat de ei ca indivizi şi folosiţi tehnica feedbackului ca să le explicaţi că acţiunile lor submi neză productivitatea*.

2. *Dacă faceţi parte din aceeaşi echipă, aveţi grijă să fie foarte clar că ei sunt* cei *responsabili pentru* partea *lor de muncă*.

3. *Nu-i* acoperiţi *atunci* când *nu-şi fac treaba*.

PERSOANELE UITUCE

Remarca lor obişnuită este *„Am uitat”*. Se aşteaptă ca

alţii să le amintească ce au de făcut, când trebuie să ter CUM SĂ NE PURTĂM CU CEI CARE NE MANIPULEAZĂ. 111

mine şi cine este responsabil pentru fiecare proiect. „*A, cred*eam *că tu te ocupi de asta*!” Soluţia:

l. *Aşterneţi* pe *hârtie* informaţiile *privind* sarcinile *de efectuat*.

2. *La şedinţe*, atunci *când* promit *că* vor *face ceva*, *faceţi la sfârşit o recapitulare*, *în cadrul căreia fiecare partici pant trebuie să confirme ce are de făcut până la şedinţa următoare*. *Astfel nimeni nu va putea spune că nu era responsabil* de *partea sa*.

PERSOANELE IMPULSIVE

Atunci când se ocupă de o problemă, mai întâi acţio nează şi apoi gândesc. Ei sunt deja prinşi în rezolvarea chestiunii când se opresc să înţeleagă cum stau lucrurile; atunci îşi dau seama că nu se ocupă de ceea ce trebuie şi consumă foarte mult timp şi efort ca s-o ia de la început. Pentru observatorii din afară, dau impre sta unui vârtej în acţiune, dar ei nu sunt siguri de ceea ce vor să facă de fapt; prin urmare, nu reuşesc să se oprească sau să se îndrepte în direcţia cea bună. Dau greş deseori – şi rezultatul constă în apariţia a doua probleme în locul uneia singure. Soluţia:

1. *Cereţi-le un plan scris*.

2. Încurajaţi-i să *defalce* pe *etape fiecare sarcină*.

3. *Cereţi-le să identifice obstacolele* cu *care se pot confrunta*.

4. *Asiguraţi-vă că au* toate *informaţiile* necesare *înainte de a lua o decizie*.

CEI CE SE *SPRIJINĂ PE „CLAN”*.

Aceşti oameni caută un sprijin în număr. Se simt puternici atunci când se adună într-un grup. Nu sunt

pur şi simplu prieteni sau colegi care descoperă că au multe lucruri în comun, ci angajaţi care se strâng la un loc pentru a tulbura apele şi a se ridica împotriva conducerii. Au un lider care ia în ajoritatea deciziilor şi pe care îl urmează orbeşte. Numărul lor mare îi poate intimida pe cei de la conducere. Soluţia:

1. Faceţi toate *eforturile* pentru *a* atrage *liderul* de *partea* J *dvs*. *Aduceţi-i* pe *toţi* de *partea dvs*., *explicându-le ce avantaje* ar *avea dacă ar coopera*, în *loc* să *vi* se *împo trivească*.

2. Dizolvaţi grupurile *ameninţătoare fără* să *le spuneţi* 1

nimic, *redistribuind oamenii şi descurajând întâlnirile*.

3. *Daţi-le* proiecte *de grup*, ce *necesită* eforturile *reunitei ale* mai *multor* oameni *care* lucrează *bine împreună*.

PERSOANELE PERFECŢIONISTE

Aceşti oameni au impresia că orice lucru trebuie făcut perfect, indiferent cât ar fi de mărunt. Sunt veşnic îngrijoraţi şi au aşteptări prea mari de la ei înşişi; vin cu noi şi noi îmbunătăţiri ca să-şi satisfacă aşteptările exagerate. Amână permanent predarea proiectelor. Cu 1 cât îşi fac mai multe griji, cu atât sunt mai puţin pro ductivi. Dacă, din nefericire, se află în posturi de conducere, s-ar putea aştepta ca şi persoanele din subor dine să fie la fel de perfecţioniste. Soluţia:

1. *Folosind tehnica feedbackului*, *ajutaţi-i* să *se confrunte* 1

cu realitatea.

2. *Asigurafi-i că nu* totul *trebuie să fie perfect*.

3. *Ajutaţi-i* la *gestionarea timpului*.

PALAVRAGIII

Aceştia pălăvrăgesc vrute şi nevrute, irosind timpul preţios al celorlalţi. Nu se gândesc înainte să deschidă gura, aşa că trec de la un subiect la altul, iar ascultă torul nu mai pricepe nimic sau se întreabă ce vor să spună de fapt. Discută tot felul de fleacuri, fără nicio relevanţă pentru ceilalţi. Deoarece oamenii fug de ei, pot fi foarte singuratici şi nu reuşesc să înţeleagă că toc mai vorbăria lor îi izolează de compania altor oameni. Doresc foarte mult să fie admiraţi şi presupun că le împărtăşiţi toate interesele şi experienţele. Soluţia:

1. *Cereţi-i unei asemenea* persoane *să* se *pregătească pen tru* discuţia *cu dvs., notându-şi* ideile *pe hârtie*.

2. În cursul *conversaţiei, folosiţi* parafrazarea *pentru a confirma* informaţiile *pertinente*.

3. *Dacă nu reacţionează la observaţiile dvs. referitoare la comportamentul lor, aduceţi-le* aminte *cu* tact *că se abat* de *la* subiect *şi* că *discutaţi* despre *altceva*.

*INDIVIZII „*DE *GAŞCĂ”*.

Simt o nevoie puternică de a fi în grup şi preferă să facă vizite personale sau să dea telefoane decât să-şi facă treaba. La petreceri se simt în elementul lor şi sunt experţi în a-şi crea relaţii. Le este greu să se apuce de lucru şi dau impresia că pentru ei viaţa fără distracţie n-are niciun sens. Sunt foarte prietenoşi, „de gaşcă”, şi nimic nu-i face mai fericiţi decât să-i puneţi să organizeze o petrecere cu colegii de birou. Însă tergiverşază lucrurile şi îi întrerup pe ceilalţi din muncă, în loc să-şi facă treaba. Soluţia:

1. Aveţi grijă să le oferiţi *o fişă a* postului *precisă şi* la *zi*) *cu standarde de performanţă, ca să ştie exact ce se aşteaptă de la ei*.

2. Descurajaţi plimbările de la un *birou la altul şi cheltu ielile* cu *lucruri* nelegate *de activitatea firmei*. Fiţi

pe față și corectați-le comportamentul *atunci* când *e cazul*.

CEI CE *PROVOACĂ BLOCAJE*

Sunt acei indivizi care lenevesc și pierd vremea, în timp ce activitatea dvs. depinde de rezultatele lor și de îndeplinirea sarcinilor. Nu se hotărăsc să ceară ajutor la nevoie și, prin urmare, îi fac pe toți ceilalți să întârzie. Blocajele apar atunci când oamenii nu fac ceea ce este de făcut – din nehotărâre, lene, priorități greșite, încă păţânare, muncă în exces sau pur și simplu fiindcă ter giversează lucrurile. Soluția:

1. Aveți grijă să fie la curent cu problemele care apar din cauză că ei își târăsc picioarele.

2. Acordați-le mai *multă atenție* înaintea *termenelor-limită*.

3. Dacă tot nu se întâmplă *nimic*, apelați *la responsabilii de la nivelurile superioare sau*, *dacă sunteți* șeful *lor*, *luați* măsuri *disciplinare*.

PERSOANELE GRĂBITE

La ora cinci fix, au și șters-o pe ușă. Refuză să accepte noi sarcini, spunând: *„Asta nu-i în fișa postului”*. Chiulesc cât pot de mult și pentru ei orice scuză este valabilă pentru a nu lucra sau a nu participa la ședințe. Multora nu le place ceea ce fac și ar fi capabili de activi tăți mult mai complexe, dar nu iau nicio măsură ca să

Îndrepte situația. Deseori își vorbesc de rău firma și produsele acesteia, spunând tuturor cât de rău e la ser viciu. Abia așteaptă să se termine ziua de lucru ca să joace popice, golf sau să facă altceva care îi stimulează. Soluția:

1. *Explicați-le* cum *dau* cu *piciorul* unor *posibilitățile de promovare*.

2. Sugerați-le să participe la *ședințe* de *consiliere în care eră*, *pentru a* determina *cefei de muncă li se potrivește*.

3. *Dacă* se *hotărăsc* să *rămână la firmă*, *oferiți-le* noi

pro vocări şi *ajutaţi-i* să *fie* mândri *de* ceea *ce fac*.

PERSOANELE NESOCIABILE

Sunt persoane închise, introvertite, singuratice şi puţin preocupate de cei din jur. Pot da impresia unor oameni reci şi lipsiţi de afecţiune, de genul „Vreau să fiu singur”. Unii folosesc această atitudine în mod intenţionat, încercând să vă intimideze, dar majoritatea nu au de gând să vă provoace sau să vă cucerească. Per soana dvs. nu-i interesează câtuşi de puţin; sunt oameni singuratici şi lipsiţi de afecţiune. Se simt mult mai bine când lucrează singuri, iar dacă sunt obligaţi la o strânsă colaborare cu ceilalţi, devin agitaţi. Majorita tea sunt orientaţi pe detalii, nu pe oameni. Soluţia:

1. *Nu uitaţi că este problema lor, nu a dvs. în mod nor mal, ei nu vor să ofenseze pe nimeni*.

2. Dacă sunteţi şeful *lor, asiguraţi-vă că ocupă* un *post care le permite să lucreze singuri*.

2.

CEI OBSEDAŢI *DE MUNCĂ*

Se cufundă în muncă pentru a se ascunde de propri de probleme. Unii devin obsedaţi de muncă fără să aibă vreo motivaţie. Soluţia:

1. *Determinaţi dacă au o personalitate de tipul A, care trebuie să fie tot timpul ocupată. În acest caz*, nu *vă faceţi probleme – chiar aşa le place să fie*.

2. Încurajaţi-i să delege sarcini, dacă acestea ajung să-i copleşească.

3*. Încurajaţi-i să-şi stabilească priorităţi în muncă şi să alcătuiască liste cu* ceea *ce au de făcut*.

4. *Cereţi-le ca timp de o săptămână să ţină o evidenţă a modului în care îşi petrec* timpul (*la* lucru *şi acasă*) *şi să facă* ajustările *corespunzătoare*.

PERSOANELE NEGATIVISTE

Sunt cei ce folosesc tot timpul expresii precum: „*N-o*

să meargă" sau „*N-are niciun sens să încercăm*" sau „*Am încercat deja şi n-a mers*". Paharul este întotdeauna pe jumătate gol, nu pe jumătate plin. Soluţia:

1. *Încurajaţi-i* să *aibă* încredere *într-un prieten*.

2. *Ajutaţi-i să-şi* schimbe *atitudinea*.

3. *Înainte de a încerca ceva nou, încurajaţi-i să-şi punã două întrebări*: „*Ce am de câştigat*?"; „*Ce am de pier duc*?"

4. *Întrebaţi-i dacă le place să se afle în* compania *altor oameni* cu *o* gândire *negativistă*.

PERSOANELE BLAZATE

Indivizi care sunt antrenaţi într-o rutină şi au de gând să rămână acolo. Însă pierd foarte mult timp plângându-se de lucrurile mărunte din viaţă care îi irită. îi invidiază pe cei ce progresează, dar par să nu găsească instrumentele sau energia necesară pentru a face acelaşi lucru. Soluţia:

1. *Încurajaţi-i să-şi* aştearnă *pe* hârtie *scopurile privind viaţa personală şi cariera*.

2. *Întrebaţi-i* dacă *le* place *munca* pe *care o fac*. Dacă *nu le place*, *întrebaţi-i* ce *ar* prefera *să facă*.

3. *Ajutaţi-i să-şi* propună *scopuri* pentru *a* ajunge *să facă ceea ce le place*.

4. *Vezi „Plângăcioşii"*.

NOROCOŞII

Presupun că tot ceea ce poate obţine cineva se dat-orează „norocului" – nu eforturilor depuse. Joacă la întâmplare şi speră că, dacă vor fi suficient de norocoşi, vor obţine ceea ce vor de la viaţă. Soluţia: *Vezi „Per soanele blazate", mai puţin punctul 4*.

CEI CE *MORMĂIE*

Aceştia n-au învăţat să ar t şi cu l e z e cuvintele şi trebuie să ghiceşti ce anume vor să spună. Ceilalţi sunt nevoiţi să-i roage să repete ce au spus sau pur şi simplu îi înţeleg greşit. Soluţia:

1. *Încurajaţi-i să meargă* la *un* curs *de oratorie*.

2. Explicaţi-le cât *este* defrustrant *să* vă *chinuiţi* să *înţe legeţi ce au de spus*.

3. *Dacă vorbesc prea încet, încurajaţi-i să vorbească pe un ton* mai *hotărât*.

3.

COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI

PERSOANELE CONFUZE

Sunt opusul persoanelor analitice. Atunci când le cereţi detalii, nu sunt în stare să vi le ofere. Vorbesc despre generalităţi, nu despre lucruri precise. Soluţia:

1. *Învăţaţi-i* cum *trebuie să studieze* o *anumită temă pen tru* a *putea* oferi *informaţii* mai *precise*.

2. Puneţi-i să descrie etapele pe care le vor *urma pentru a-şi* îndeplini *sarcinile*.

3. *Puneţi-i să facă o descriere scrisă a ceea ce s-a întăm plat la ultima şedinţă, apoi criticaţi-o* (*probabil că va fi cazul*) şi *cereţi* mai *multe detalii*.

CEI CE ÎŞI APĂRĂ TERITORIUL

Aceste persoane sunt de-a dreptul fanatice în prin vinţa a ceea ce consideră a fi „teritoriul lor”. îi înfruntă pe toţi cei ce încearcă să intre pe teritoriul lor sau nu le arată respectul cuvenit. Acest teritoriu poate însemna automobilul, biroul, masa de lucru, hainele şi chiar instrumentele de scris. Soluţia:

1. *Recunoaşteţi că persoana respectivă se* simte *amenin tată şi că astfel încearcă să-şi apere teritoriul*.

2. Probabil are *impresia* că *i-aţi* invadat „*spaţiul*”.

3. *În diverse culturi, există idei diferite privind spaţiul personal*.

4. *O asemenea persoană trebuie asigurată că nu aveţi intenţia să-i invadaţi spaţiul şi cereţi-i scuze dacă aţi făcut-o* în *trecut*.

PERSOANELE CĂZUTE ÎN *PLASA MONOTONIEI*

Aceşti oameni n-au niciodată nimic de spus. Dacă-i întrebaţi: *„Ce mai e nou*?*”*, ei răspund invariabil: *„Nimic”*.

Îi lasă pe ceilalţi să susţină întreaga conversaţie, rareori pun întrebări sau aduc vreo contribuţie. Nu sunt oameni timizi, ci oameni care trudesc din greu, făcând zi de zi acelaşi lucru. Soluţia:

1. *Invitaţi-i* la *un* eveniment *incitant*.
2. *Invitaţi-i să ia parte la diverse activităţi*.
3. *Daţi-le ocazia să se simtă bine punând* la *cale o activi tate interesantă*, seara *sau* în *weekend*.
4. *Faceţi-i să se* implice *în* activităţi *care* presupun *ajuto rarea altor persoane*; *asta îi poate scoate din cochilia lor*.

CEI CE VISEAZĂ CU OCHII DESCHIŞI

Toţi visăm cu ochii deschişi, dar unii exagerează – şi asta ajunge să le afecteze munca sau productivitatea. Nu e întotdeauna cinstit să-i luaţi peste picior în legă tură cu acest lucru. E posibil ca munca sau viaţa lor să fie atât de plictisitoare, încât să nu se poată concentra asupra a ceea ce au de făcut. Posturile care implică o muncă mecanică pot favoriza visarea cu ochii deschişi. Soluţia:

1. *Verificaţi* decorul *zonei* în *care lucrează*.
2. *Gândiţi-vă* să *introduceţi* un *sistem* de *rotaţie* a *posturilor*.
3. *Daţi-le angajaţilor mai multe informaţii despre cum ar trebui să-şi îndeplinească sarcinile*.

PERSOANELE DEZORDONATE

Ceea ce pentru dvs. este dezordine s-ar putea ca pentru alţii să nu fie. Nu cumva problema este a dvs., fiindcă sunteţi prea perfecţionist? Sau chiar sunt dezor donaţi? Unii s-au obişnuit în copilărie ca mama să strângă totul după ei sau au crescut într-un cămin dez ordonat. Dezordinea nu-i deranjează deloc şi comen tăriile dvs. s-ar putea să-i ia prin surprindere. Soluţia:

1. *Daţi-le* dvs. înşi vă *un* bun *exemplu*.

2. Arătaţi-le ce *probleme provoacă faptul* că *sunt dezor donaţi*.

3. *Alcătuiţi* o *listă* scrisă *de* activităţi *„gospodăreşti”*. *Veri ficaţi* dacă *la* plecare *lasă* curat *la* locul *de muncă*.

PERSOANELE HIPERACTIVE

Sunt asemenea unui vârtej care-i năuceşte chiar şi pe simplii observatori. Nu stau nicio clipă locului, vorbesc întruna şi se apucă de zece lucruri deodată. E posibil ca energia lor nervoasă să li se transmită şi celor din jur, ceea ce va ridica nivelul de stres al tuturor. Soluţia:

1. *Amintiţi-le* să *se relaxeze*.

2. Explicaţi-le că *hiperactivitatea* lor *îi* enervează *pe cei din jur*.

3. *Aveţi grijă să aibă mereu ceva de făcut*. *Folosiţi-le ener gia în mod chibzuit, în activităţi în care aceasta poate fi dirijată într-o* direcţie *pozitivă*.

PERSOANELE ANALITICE

Analizează şi disecă tot ce le iese în cale. Într-o con versaţie, ei trebuie să cunoască neapărat fiecare detaliu. Pentru ei nu există conversaţii superficiale. Ceilalţi simt că sunt fierţi la foc mic. Soluţia:

1. *Întrebaţi-i de ce au nevoie de atâtea detalii*.

2. Explicaţi-le cât este de neplăcut pentru cei din jur când ei se aşteaptă la atâtea *informaţii*.

3. *Folosiţi-le capacităţile analitice în activităţi de cercetare*.

PERSOANELE ZGÂRCITE

Sunt atât de posesive în ceea ce priveşte timpul, banii şi lucrurile lor, încât le e foarte greu să le împartă cu ceilalţi. Mulţi dintre aceşti oameni au crescut într-o familie săracă, aşa că au fost nevoiţi să se mulţumească cu puţin. Prin urmare, îşi păzesc lucrurile ca pe ochii din cap şi nu acceptă să le împartă cu alţii. Deseori sunt etichetaţi drept

zgârciţi din cauza firii lor avare. Soluţia:

1. *Încurajaţi-i să-şi* plătească *„biletul”*.

2. Aveţi grijă cu facturile comune, fiindcă probabil vor plăti mai puţin decât trebuie.

Dacă descoperiţi că folosiţi unul sau altul dintre aceste tipuri de manipulare, opriţi-vă şi gândiţi-vă cum puteţi aborda problema într-o manieră mai directă sau mai cinstită.

a. Evitaţi mesajele ambigue

Uneori, cuvintele şi comportamentul nostru pot fi interpretate în mai multe feluri. Dacă nu suntem con ştienţi de aceasta şi nu transmitem foarte clar ce avem de spus, riscăm să fim înţeleşi greşit. Iată un exemplu:

1. Intenţia şefului. Şeful vrea ca Mary (o angajată a firmei) să ştie că el apreciază faptul că ea se ocupă de o sarcină suplimentară. Se gândeşte care dintre următoarele variante ar fi mai potrivită pentru a-i transmite aprecierea lui:

a. Să-i dea lui Mary mai mult timp liber;

b. Să ia masa împreună cu ea;

c. Să-i spună ce simte;

a.

d. Să-i dea mai puţin de lucru.

2. *Ce face şeful*. Se decide asupra variantei „d „şi îi dă mai puţin de lucru.

3. *Reacţia lui Mary*. Mary observă că i s-a dat mai puţin de lucru, dar nu ştie ce înseamnă asta. S-ar putea ca şeful:

a. S-o critice fiindcă nu a reuşit să-şi termine tre’ burile;

b. Să încerce să-i spună să nu mai vorbească atât la telefon;

c. Să încerce să o ajute;

d. Să aibă convingerea că ea nu se descurcă în

situaţii de criză.

4. Efectul asupra lui Mary. Se decide asupra variantei

„A „şi se simte jignită.

5. Ce gândeşte Mary. Nu vreau să ştie că m-a jignit.

Oare ar trebui:

a. Să nu spun nimic?

b. Să spun mulţumesc?

6. Ce face Mary. Se hotărăşte să spună mulţumesc.

7. *Efectul asupra şefului*. Crede că Mary înţelege şi apreciază fapta sa.

Acesta este un exemplu clasic privind interpretarea greşită a unui comportament ambiguu. Şeful a avut intenţii bune. Însă acestea au avut exact efectul contrar asupra angajatului. N-ar fi fost mult mai bine dacă faptele lui ar fi fost însoţite de vorbe? Dacă i-ar fi spus ce gândeşte, s-ar fi asigurat că ea înţelege de ce îi dă mai puţin de lucru.

Exemplul următor ilustrează consecinţele grave pe care le poate avea un comportament ambiguu. Este vorba despre o firmă care mergea foarte bine, deşi economia se afla în impas. Conducerea firmei hotărâse să mute birourile într-o clădire mai mare şi mai conforta bilă. Urma ca vestea cea bună să le fie dată angajaţilor la o şedinţă specială, planificată pentru ora 17, într-o joi. Problemele au început luni dimineaţă, când la recepţie s-au prezentat angajaţii unei alte companii. I-au spus secretarei că au venit să măsoare birourile. Când au fost întrebaţi de ce, ei au explicat: „Fiindcă noii proprietari au nevoie de aceste informaţii înainte să se mute”.

După ce a vorbit cu managerul de birou, secretara le-a dat permisiunea să măsoare birourile. Însă a început s-o chinuie sentimentul neplăcut că în curând va rămâne fără slujbă. În pauza de cafea, îi informă pe doi dintre colegi care e situaţia, iar aceştia, bineînţeles, au vorbit şi cu alţii.

Până marţi după-amiază, la ure chile conducerii a ajuns vestea că jumătate din personal îşi depusese cererea de angajare la alte firme, crezând că la şedinţa de joi avea să se anunţe falimentul.com paniei. Conducerea a decis în grabă să anunţe vestea cea bună marţi, la ora 17.

b. Cum să ne purtăm cu oamenii insistenţi în această eră a vânzărilor prin telefon, cu toţii am avut de-a face cu asemenea agenţi de vânzări. De exemplu, cunoaşteţi probabil genul acela de voce extrem de amabilă care vrea să vă explice că puteţi lua detergent de covoare la un preţ special. Când se pre zintă şi vă întreabă ce mai faceţi, ştiţi că va urma o şedinţă de vânzare. Eu vă sugerez să folosiţi următoa rea tehnică:

TEHNICA DISCULUI *STRICAT*

„Astăzi avem un preţ special la detergentul de covoare".

„Mulţumesc pentru telefon, dar nu mă interesează".

„Dar preţul special este valabil doar săptămâna aceasta".

„Nu mă interesează".

„Nu vreţi să faceţi curat în sufragerie?"

„Nu mă interesează... La revedere". Şi închideţi.

Mulţi dintre dvs. se vor gândi că, la urma urmei, fata respectivă încearcă şi ea să-şi câştige existenţa. Eu însă consider că aceste apeluri îmi invadează intimitatea. Dacă vreau un detergent de covoare, dau un telefon şi cer.

Tehnica discului stricat presupune să repetaţi iar şi iar acelaşi lucru. Nu ridicaţi tonul şi nu intraţi în defen sivă. La al treilea refuz, de obicei vânzătorul acceptă că vorbiţi serios.

Această tehnică merge foarte bine şi la birou, dacă dvs. sunteţi cel care trebuie să le facă vânt agenţilor de vânzări. Să presupunem că aţi fost instruit să acceptaţi doar cartea de vizită a persoanei şi catalogul firmei (sau

informaţii despre produsele firmei). Dacă produsul ori serviciul oferit prezintă interes, urmează să-i contac teze cineva de la firma dvs.

Iată cum puteţi să-l abordaţi pe următorul agent de vânzări:

„Aş vrea să vorbesc cu managerul de birou”.

„Aţi stabilit o întrevedere?”

„Nu”.

„Aţi putea să-mi spuneţi motivul vizitei dvs?”

„Aş vrea să-i vorbesc despre produsul nostru”.

CUM SĂ NE PURTĂM CU CEI CARE NE MANIPULEAZĂ 125

„Am fost instruit să primesc orice informaţii doriţi să lăsaţi. Managerul de birou vă va suna, dacă este interesat”.

„Săptămâna aceasta avem un preţ special”.

„Lăsaţi-mi mie informaţiile, iar managerul de birou vă va suna, dacă este interesat”.

„Sunt sigur că vrea să mă vadă”.

„Lăsaţi-mi mie informaţiile şi managerul de birou vă va suna, dacă este interesat [întindeţi o mână ca să vă dea informaţiile]. Vă mulţumesc”.

Puteţi folosi această tehnică şi în alte situaţii – de exemplu, când cineva încearcă să vă convingă să faceţi ceva ce nu vreţi.

„Harry, poţi să mă duci acasă diseară?”

„Nu, îmi pare rău. Sunt ocupat”.

„Harry, chiar am nevoie să mă duci cu maşina acasă diseară. De ce nu poţi să mă duci?”

„Ţi-am spus, sunt ocupat”.

Când cineva vă întreabă de ce îl refuzaţi, se poartă agresiv şi încearcă să profite de dvs. Nu aveţi nicio obligaţie să le spuneţi oamenilor de ce nu vreţi să faceţi ceea ce vă cer ei. Folosiţi această tehnică ori de câte ori vreţi să

refuzaţi pe cineva care încearcă să vă convingă să faceţi ceva. Şi fără sentimente de vinovăţie!

Aptitudini fundamentale de comunicare

Există numeroase abilităţi care vă pot ajuta să comu nicaţi cu oamenii dificili. Dacă descoperiţi că deseori sunteţi înţeles greşit sau că îi înţelegeţi greşit pe alţii, trebuie neapărat să exersaţi şi să utilizaţi aceste abilităţi.

b) Parafrazarea

A parafraza înseamnă a repeta ceva cu alte cuvinte, a reformula, a transmite un mesaj sub o altă formă sau a amplifica un mesaj.

În mod normal, folosim parafrazarea pentru lucruri simple, de exemplu, ca să repetăm un număr de telefon atunci când preluăm un mesaj. Dar a parafraza nu înseamnă să repetaţi papagaliceşte ce a spus celălalt. Parafrazarea înseamnă să vă întrebaţi ce a vrut să spună celălalt şi să-i cereţi să vă confirme că aţi înţeles mesa jul. Această metodă este mult mai eficientă decât repe tarea cuvânt cu cuvânt a mesajului interlocutorului.

Parafrazarea este esenţială în cursul unei conversaţii dintre două persoane. Din nefericire, atunci când nu înţelegem bine informaţiile primite, de multe ori facem

presupuneri. Nu-i cerem celuilalt să ne confirme că a vrut să spună ceea ce *credem* noi că a spus.

Când mergeţi la cineva în vizită, primiţi indicaţii cu privire la traseu. Dar neglijaţi să folosiţi parafrazarea ca să vedeţi dacă aţi înţeles bine instrucţiunile şi în cele din urmă vă rătăciţi. Vi s-a întâmplat?

Iată un exemplu în care doi oameni vorbesc, dar nu se înţeleg unul pe celălalt.

Bill: Jim nu a primit postul pe care şi-l dorea.

Jennie: N-a primit postul pe care şi-l dorea?

Bill: Nu, şi e tare supărat.

În această conversaţie, Jennie are impresia că foloseşte parafrazarea, dar ea nu face decât să repete ca un papagal ceea ce spune Bill. Ar fi trebuit să se întrebe ce înseamnă pentru ea fraza lui Bill. Iată câteva presu puneri:

Jim a cerut prea mulţi bani.

Avea o calificare prea înaltă pentru postul respectiv.

Nu avea calificarea necesară pentru postul respectiv.

Nu s-a descurcat bine la interviu.

Altcineva a fost mai bun decât el.

Probabil că i se potriveşte mai bine o altă carieră.

Dacă ar fi specificat ce înseamnă fraza lui Bill pentru ea („Jim nu s-a descurcat bine la interviu”) şi ar fi folo sit parafrazarea, conversaţia anterioară ar fi decurs în felul următor:

Bill: Jim n-a fost acceptat în postul pe care şi-l dorea.

Jennie: Adică nu s-a descurcat bine la interviu?

Bill: A, nu, a aflat că deja aleseseră pe altcineva pentru postul acela.

Jennie: *Bill*:

Îmi pare rău.

Mda, e tare supărat.

Observaţi diferenţa dintre cele două conversaţii. În prima dintre ele, nici Bill, nici Jennie nu încearcă să-şi confirme presupunerile. Bill crede că Jennie ştie că Jim n-a fost acceptat pentru că altcineva fusese ales pentru postul respectiv. Pe de altă parte, Jennie crede că Bill i-a confirmat presupunerea că Jim nu s-a descurcat bine la interviu. Iată de ce mai târziu apar probleme: într-o conversaţie cu un alt prieten, Jennie spune că ea şi Bill ştiu că Jim nu s-a descurcat bine la interviu. Ea crede cu toată sinceritatea că spune adevărul!

Acest tip de probleme apare în multe conversaţii.

Dacă nu sunteţi sigur ce vrea să spună interlocutorul dvs., cereţi mai multe informaţii sau folosiţi parafrazarea ca să scoateţi la lumină discrepanţele. Probabil că folosiţi deja această tehnică, dar nu sunteţi conştient de asta. Dacă v-a spus cineva vreodată: „Nu, nu asta am vrut să spun", aţi folosit parafrazarea fără să ştiţi! Folosiţi-o cât mai des, pentru a evita problemele de comunicare.

Parafrazarea este un instrument extraordinar şi în cazul clienţilor nemulţumiţi. Dacă notaţi detaliile situaţiilor pe care încercaţi să le rezolvaţi, sunt mai puţine şanse să vă consumaţi energia cu reacţii de apărare. Când clientul v-a dat toate informaţiile necesare pentru a rezolva problema, folosiţi parafrazarea ca să îl asiguraţi că aţi înţeles. Clientul se va calma şi vă va lăsa să-l ajutaţi.

a. Folosirea parafrazării în instruire

Dacă aţi fost în situaţia de a-i instrui pe alţii, proba bil că aţi fost nevoit să explicaţi de mai multe ori cum

s e face un anumit lucru. Parafrazarea este un instrument foarte eficient pentru instruire, mai ales în cazul unor ascultători leneşi. Pentru a-i ajuta să reţină cele învăţate, procedaţi astfel:

1. Daţi-le instrucţiuni scurte, secvenţiale.

2. Afirmaţi: „Ca să fiu sigur că v-am explicat clar instrucţiunile, vă rog să repetaţi cum veţi proceda".

3. Dacă persoanele în curs de instruire nu reuşesc să enunţe etapele, repetaţi instrucţiunile.

4. Cereţi-le din nou să enunţe etapele necesare pen tru a-şi îndeplini sarcina.

Veţi vedea că, atunci când folosiţi această tehnică, aptitudinile de ascultător ale elevilor dvs. vor cunoaşte o îmbunătăţire spectaculoasă. Ei vor şti că, atunci când îi învăţaţi să facă un lucru nou, veţi verifica dacă au ascultat

cu atenţie, iar dvs. vă va fi mult mai uşor să daţi instrucţiuni.

Nu uitaţi însă că lucrul cel mai important este să daţi indicaţii clare. Evitaţi întrebările de genul:

„Înţelegeţi?" (în acest caz, ascultătorii se vor mul ţumi să spună da. E preferabil să-i puneţi să repete instrucţiunile.)

„Explicaţi-mi ce vreau să faceţi". (Sună prea are gant. Ascultătorii se vor zbârli la dvs.)

„V-aţi prins?" (Sună puţin înjositor. Ascultătorii vor avea impresia că-i consideraţi incapabili.)

Dacă aveţi impresia că ascultătorii v-au înţeles gre şit, este mult mai bine să consideraţi că problema este a dvs. în acest caz, spuneţi ceva de genul:

„Haideţi să vedem dacă v-am explicat clar instruc-ţiunile".

c) Limbajul simţurilor

Atunci când spunem că doi oameni au o relaţie, de obicei presupunem că aceasta este armonioasă – că aceştia reuşesc să comunice bine unul cu celălalt. Putem îmbunătăţi această relaţie dacă determinăm care este principalul limbaj senzorial al celuilalt. Cei mai mulţi dintre noi folosesc toate cele trei limbaje, dar de obicei unul dintre ele este limbajul principal.

Oamenii prelucrează informaţiile în moduri diferite. Modul de prelucrare a informaţiilor poate fi în esenţă vizual, auditiv sau kinestezic (referitor la activitatea musculară). Oamenii din fiecare categorie folosesc anu mite cuvinte pentru a-şi exprima preferinţa. Pentru a crea o relaţie cu cei din jur, descoperiţi care este princi palul lor mod de comunicare, apoi oglindiţi-le limbajul. Iată câteva exemple:

O persoană care comunică în primul rând vizual

spune:

„Cred că mi-am făcut o imagine”.

„Stai să-mi dau *seama* cum *arată asta”*.

„Vreau să *văd* cum *se face asta”*.

Persoanele care comunică în special auditiv folosesc expresii de genul:

„Sună bine”.

„Parcă îmi *sună* un *clopoţel”*.

„Te aud foarte bine”.

„Nu suntem pe aceeaşi lungime de undă” sau

„Hai să-ţi explic *cum merge asta”*.

APTITUDINI FUNDAMENTALE DE COMUNICARE 131

Cineva care comunică în special kinestezic foloseşte expresii cum ar fi:

„Arată-mi cum *se face asta”*.

„Am un *sentiment neplăcut”*.

„Ai o *sarcină dificilă”*.

1. Aflaţi care este principalul dvs. limbaj senzorial.

2. Determinaţi principalul limbaj senzorial al celor cu care aveţi de-a face.

3. Ce schimbări puteţi face pentru a comunica adec vat cu oamenii dificili?

Cei responsabili cu instruirea altora probabil că au avut momente când au fost nevoiţi să se dea bătuţi: unora dintre ascultători spusele lor le intrau pe o ureche şi le ieşeau pe alta. În cazul multora, e nevoie să repe taţi în mod constant instrucţiunile. S-ar putea să fie vorba de persoane cu slabe aptitudini de ascultător.

Informaţiile sunt reţinute mai bine atunci când pro fesorii folosesc metode de instruire diverse. Dintre acestea pot face parte instrumentele vizuale, cum sunt filmele, diapozitivele sau tablele. Pentru a-i ajuta pe cursanţi să reţină cele învăţate, faceţi astfel încât să fie nevoiţi să

folosească aceste informaţii cât mai curând. Amintiţi-vă că ascultătorii vor reţine:

10% din ceea ce citesc (broşuri, manuale);

20 % din ceea ce aud (explicaţiile dvs.);

30 % din ceea ce văd că faceţi dvs. (demonstraţii);

50 % din ceea ce citesc, aud şi văd ei înşişi că e demonstrat;

70 % din ceea ce citesc, aud, şi văd demonstrat şi îi explică altcuiva;

COMUNICARE A CU OAMENI I DIFICILI

90 % din ceea ce citesc, aud, şi văd demonstrat, explică altcuiva şi fac ei înşişi.

Prin urmare, cu cât folosiţi metode bazate pe mai multe limbaje senzoriale, cu atât lecţia va fi mai că cientă.

Atunci când învaţă ceva nou, oamenii parcurg patru etape. Acestea sunt:

1. Incompetenţa neconştientizată – Nici măcar nu sunteţi conştient de faptul că nu ştiţi ceva. De exemplu, poate nici n-aţi ştiut că există parafrazare.

2. Incompetenţa conştientă – sunteţi conştient de faptul că nu ştiţi ceva anume. De exemplu, înainte de a învăţa să folosiţi un calculator, ştiaţi că nu ştiţi să-l folosiţi.

3. Competenţa conştientă – Cunoaşteţi tehnicile de utilizare, dar trebuie să vă gândiţi înainte de a face ceva cu ajutorul lor. („Mai întâi pun discheta în unitate sau deschid calculatorul?”)

4. Competenţa neconştientizată – sunteţi atât de familiarizat cu lucrul respectiv, încât v-a intrat în reflex. Probabil că atunci când folosiţi calculatorul nici nu vă mai gândiţi ce faceţi – sunteţi pe „pilot automat”.

E nevoie de şase săptămâni pentru a reţine cum să faceţi ceva nou şi până la trei luni pentru a învăţa să faceţi ceva în alt mod decât eraţi obişnuit.

Procesul de comunicare cuprinde următoarele ele

mente:

Ce vreau să spun/am impresia că spun.

Ce spun în realitate.

Ce li se pare celorlalţi că au auzit.

Ce vor să răspundă/au impresia că răspund ceilalţi.

Ce răspund ceilalţi în realitate.

Ce cred eu că i-am auzit spunând.

a. Interpretarea diferită a cuvintelor

Multe cuvinte au semnificaţii diferite, în funcţie de persoană. De exemplu, dacă v-aş invita mâine acasă la mine ca să luăm prânzul împreună, la ce oră aţi veni? La amiază, la ora 13, la 17, la 18 sau la 20? Unii oameni îşi iau *prânzul* (masa principală a zilei) la mijlocul zilei, alţii după-amiaza.

Dacă aş pune oamenii din Alaska sau din Florida să descrie un viscol, credeţi că descrierile lor vor fi la fel? Bineînţeles că nu – deoarece fiecare persoană are o experienţă diferită a ceea ce înseamnă cuvântul „viscol”.

b. Cum interpretează lucrurile bărbaţii şi femeile

Din nefericire, în comunicarea dintre oameni pot apărea confuzii sau pot exista chiar mesaje înţelese complet greşit. Aceasta se întâmplă mai cu seamă în comunicarea dintre bărbaţi şi femei. Nu e de mirare că apar conflicte, de vreme ce ei interpretează diferit ace ca şi conversaţie. Şi aceasta din cauza stilurilor lor de comunicare diferite.

Vă pot da multe exemple de reacţii standard tipice bărbaţilor sau femeilor. Dar există de asemenea şi numeroase excepţii de la această situaţie. Analizaţi-vă propriile sentimente şi reacţii în diverse situaţii; comparaţi-le cu cele descrise în carte, apoi decideţi dacă tre’ buie să schimbaţi ceva în stilul dvs. de comunicare.

Încă din copilărie, relaţiile dintre femei se bazează pe conversaţie. Ele creează şi întreţin prietenii schimbând

secrete unele cu altele, iar conversaţia este piatra de temelie a relaţiilor. Între bărbaţi, se creează legături la fel de strânse ca şi în cazul femeilor, dar prieteniile din tre' ei se bazează mai curând pe realizarea de lucruri împreună, fără a simţi nevoia să-şi întărească relaţia prin conversaţie. Bărbaţii vorbesc pentru a-şi negocia poziţia; femeile vorbesc pentru a crea o relaţie. Bărbaţilor le place să le spună celorlalţi ce să facă; femeilor nu le place să dea ordine, aşa că folosesc rugăminţi (ceea ce îi face pe bărbaţi să creadă că au dreptul să accepte sau să refuze rugăminţile lor).

În timpul conversaţiei, femeile stau faţă-n faţă, privindu-se în ochi. Bărbaţii ocupă unghiuri diferite şi privesc în altă parte – din când în când, îşi mai aruncă o privire unul altuia – iar adesea îşi oglindesc reciproc poziţiile membrelor şi ale trupului. Tendinţa bărbaţilor de a privi în altă parte în cursul conversaţiei le dă femeilor impresia că nu sunt ascultate, deşi nu acesta este adevărul. Singurele ocazii în care bărbaţii îşi exa minează cu cea mai mare atenţie interlocutorul sunt acelea în care încearcă să-şi dea seama dacă nu cumva sunt minţiţi, în care interlocutorul le este ostil şi le poate trezi reacţii de apărare sau în care privesc o femeie atrăgătoare. În acest ultim caz, în timp ce ea vor beşte, el o măsoară din cap până-n picioare. Asta o poate deranja foarte mult, fiindcă ochii lui îi spun că nu ascultă ce are de spus, ci o evaluează ca femeie.

Un alt obicei care le dă femeilor impresia că bărbaţii nu le ascultă este acela de a schimba foarte des subiec tul în discuţie. Femeile au tendinţa să dezbată pe larg o temă; bărbaţii sunt înclinaţi să sară de la una la alta. Când o femeie îşi expune punctul de vedere, semenele care o ascultă îşi manifestă acordul şi sprijinul, în timp ce bărbaţii

scot în evidenţă un alt punct de vedere. Femeile văd în asta o lipsă de loialitate şi un refuz de a le susţine ideile. Ele preferă ca punctele de vedere dife rite să fie exprimate sub forma unor sugestii şi între bare, nu sub aceea a unor provocări sau controverse. Bărbaţii preferă un stil de conversaţie bazat pe con fruntarea de idei.

Bărbaţii se aşteaptă să fie ascultaţi în linişte, iar mani festările verbale ale ascultătorului sunt interpretate ca un semn de nerăbdare. Când bărbaţii nu spun nimic, femeile presupun că nu sunt ascultate. Femeile sunt mai înclinate să spună lucruri de genul „aha” pentru a-l încuraja pe vorbitor. De multe ori, bărbaţii cred că aceste sunete indică aprobarea acelei femei, când de fapt s-ar putea ca ea să nu-l aprobe deloc. Deoarece băr bani nu prea obişnuiesc să scoată asemenea sunete, femeile presupun că ei nu le ascultă. De asemenea, bărbaţii sunt mai puţin înclinaţi spre manifestări nonverbale care să indice ascultarea, iar mulţi dintre ei continuă să facă ceea ce făceau şi înainte de a începe conversaţia. Femeile obişnuiesc să dea din cap, să-l prin vească pe interlocutor în ochi şi să-şi întrerupă activi tatea atunci când încep să vorbească.

De multe ori, femeile îşi iau una alteia vorba din gură, şi, în mod normal, niciuna dintre ele nu se simte ofensată. Bărbaţii se supără sau intră în defensivă atunci când femeile procedează astfel cu ei, având impresia că ele încearcă să dirijeze conversaţia. Bărbaţii consideră că e nepoliticos să termini comentariile altuia şi că aceasta indică o lipsă de atenţie faţă de vorbitor, dar ei sunt mai înclinaţi să întrerupă pe cineva prin comentarii negative.

d) Feedbackul

Tehnica feedbackului este utilă atât în contexte pozi tive, cât şi negative. Exemplele de feedback pozitiv pot să

includă aprecierea unei persoane pentru o treabă bine făcută sau adresarea unui compliment sincer. În această parte ne vom concentra asupra utilizării teh nici feedbackului în abordarea situaţiilor negative sau dificile.

Atunci când v-a supărat un lucru făcut de cineva, folosiţi feedbackul. Identificaţi ce anume vă supără şi daţi-i persoanei respective ocazia de a se corecta. Dacă nu le comunicăm celorlalţi aceste lucruri, nu suntem corecţi faţă de ei.

Să luăm în considerare următoarea serie de eveni mente:

Când o persoană face ceva care vă supără, apare o mică străfulgerare pe „ecranul supărării”. Cum e ceva nesemnificativ, vă hotărâţi să nu spuneţi nimic.

Persoana respectivă face din nou ceva care vă supără, iar „ecranul supărării” este străbătut de o nouă străfulgerare – mai importantă.

Fulgerele se acumulează şi, în cele din urmă, ajun geţi la o ceartă serioasă. Iar reacţia poate fi declan şată de cel mai banal incident.

N-ar fi fost mult mai bine să vă ocupaţi imediat de fiecare incident în parte şi să nu lăsaţi să vă fie invadat

„Ecranul supărării”?

Feedbackul poate fi folosit în numeroase situaţii. De exemplu, trebuie să le daţi de ştire celorlalţi atunci când:

nu înţelegeţi ceea ce v-au spus.

nu vă place ce au zis sau ce au făcut.

nu sunteţi de acord cu ei.

consideraţi că au schimbat subiectul sau că se învârt în cerc.

Începeţi să vă supăraţi.

vă simţiţi rănit sau jenat.

De asemenea, feedbackul vă ajută să păstraţi legă tura cu propriile dvs. reacţii, astfel încât să le puteţi ajusta

înainte ca ele să se transforme în sentimente pro funde de frustrare, furie, durere, înfrângere, frică, depresie, dependenţă, slăbiciune sau lipsă de apărare. Cele mai multe femei nu au dificultăţi în ce priveşte mărturisirea acestor sentimente, dar bărbaţii au fost învăţaţi să considere o slăbiciune recunoaşterea lor. Aceasta le limitează posibilităţile de a exprima ceea ce simt. Mulţi se poartă de parcă ar fi supăraţi – o reacţie acceptabilă în rândul bărbaţilor – deşi în realitate se simt răniţi, lipsiţi de apărare sau speriaţi. Comportamentul lor ambiguu le derutează pe femei şi adânceşte prăpastia de comunicare dintre reprezentanţii celor două sexe. Atunci când un bărbat pare supărat, de regulă o femeie îl va întreba: „Ce s-a întâmplat?" Deseori, el va răspunde „Nimic" sau „Nu vreau să vorbesc despre asta". Femeia se va simţi ca şi cum a fost respinsă. Pro blemele de comunicare se pot diminua dacă bărbaţii analizează ceea ce simt înainte de a reacţiona.

Fiţi selectiv în utilizarea tehnicii feedbackului. m-a inte, puneţi-vă întotdeauna întrebarea: „Oare nu cumva fac din ţânţar armăsar? Oare reacţia mea nu este incorectă sau nedemnă?" Feedbackul constă în a spune ceea ce aveţi de spus imediat şi la obiect – nu faceţi economie de plângeri şi nu vă deşertaţi dintr-odată tot

sacul asupra cuiva. De asemenea, trebuie ca ascultător rul să fie în măsură să rezolve problema.

Pentru ca feedbackul să fie eficient, între cel care face observaţiile şi cel care le primeşte trebuie să existe încredere. Altfel, va fi interpretat greşit, ca atac la per soană. S-ar putea ca ascultătorul să audă numai critici şi să înceapă să se apere în loc să asculte ceea ce aveţi de spus.

Iată o serie de linii directoare pentru cel ce

adresează observaţiile:

1. *Asiguraţi-vă că destinatarul observaţiilor este pregătit să le primească*. Faceţi observaţii cuiva numai atunci când există indicaţii clare că este dispus să vă asculte. În caz contrar, nu vă va înţelege sau va da o interpretare greşită vorbelor dvs.

2. *Observaţiile dvs. trebuie să se bazeze pe fapte, nu pe emoţii*. Tehnica feedbackului trebuie să fie aseme nea unei camere video ce înregistrează cu fideli tate tot ceea ce se întâmplă. Este o raportare a faptelor, nu a ideilor dvs. referitoare la cauza acestora sau la intenţia autorului lor.

3. *Fiţi precis*. Veniţi cu citate şi exemple care să reflecte exact ceea ce vreţi să spuneţi.

4. *Faceţi observaţiile cât de curând posibil după produ cerea incidentului* – cu cât mai repede, cu atât mai bine. Astfel, sunt şanse mai mari ca destinatarul observaţiilor să înţeleagă întocmai ceea ce vreţi să spuneţi. De asemenea, emoţiile legate de incident sunt încă proaspete – şi pot fi de folos.

5. *Alegeţi momentul potrivit*. Faceţi observaţiile atunci când sunt şanse ca destinatarul să le asculte. Dacă interlocutorul dvs. consideră că există chestiuni mai importante care-i solicită atenţia, observaţiile dvs. nu-şi vor atinge ţinta.

1.

6. *Alegeţi un spaţiu privat*. *A* opta să folosiţi tehnica feedbackului critic de faţă cu alţii poate face mai mult rău, decât bine.

7. *Concentraţi-vă* asupra *a* ceea *ce* se *poate schimba*.

Feedbackul trebuie să urmărească lucrurile care pot fi schimbate, dacă cel vizat ia această decizie.

8. *Solicitaţi cooperarea celuilalt*. Primitorul observaţiilor poate decide dacă vrea să facă o schimbare

pe baza celor spuse de dvs. Îi puteţi sugera că doriţi anumite schimbări. Dacă vă exprimaţi în genul: „Ţi-am spus ce nu-i în regulă cu tine, aşa că schimbă-te!”, e puţin probabil să vă bucuraţi de succes.

9. *Concentraţi-vă asupra unui singur lucru în momen tul dat*. Atunci când învăţăm să folosim feed backul, uneori avem tendinţa să exagerăm. Este ca şi cum i-am spune interlocutorului: „Uite, am aici o listă de reacţii. Hai să ţi le citesc”. Fireşte, persoana vizată va avea nevoie de timp ca să se gândească la fiecare lucru în parte şi s-ar putea să se opună pretenţiilor dvs. exagerate.

10. *Fiţi de ajutor*. Gândiţi-vă întotdeauna la motivele pentru care vă spuneţi părerea. Încercaţi să-l aju taţi pe interlocutor sau doar să vă descărcaţi emoţiile? Profitaţi de ocazie pentru a-l convinge pe cel vizat de observaţii să facă un lucru de pe urma căruia numai dvs. veţi trage foloase? De exemplu, dacă sunteţi furios şi vreţi să vă expri maţi sentimentele, daţi-i drumul – dar vorbiţi şi despre comportamentul care v-a stârnit furia.

11. *Încurajaţi-l pe cel ce a primit observaţiile să-şi împărtăşească şi el punctul de vedere*. Deoarece vorbitorul se concentrează asupra capacităţii ascultătorului de a se schimba, cel din urmă s-ar putea să rămână

cu senzaţia că „nu e destul de bun”. Schimbul va fi mai echilibrat dacă ascultătorul are şi el ocazia să-şi exprime unele sentimente şi preocupări.

Iată o serie de linii directoare pentru cel căruia i s-au făcut anumite observaţii:

1. *Spuneţi în ce sens doriţi să fie feedbackul*. Ajutaţi-l pe cel ce vă face observaţii să vă spună lucruri utile: cereţi-i părerea despre lucruri precise.

2. *Verificaţi cele auzite*. Folosiţi parafrazarea ca să

fiţi sigur că aţi înţeles mesajul vorbitorului.

3. *Împărtăşiţi-vă reacţiile lafeedback*. Fiind vorba despre propriile dvs. sentimente, s-ar putea să uitaţi să vă împărtăşiţi reacţiile faţă de observaţiile primite. Ştiind ce anume a fost de ajutor şi ce nu, vorbi torul are şansa să-şi dezvolte capacitatea de a face observaţii utile. Dacă acesta este nesigur de reacţi de dvs., s-ar putea ca în viitor să fie mai puţin capabil să-şi spună părerea.

Iată un exemplu privind utilizarea feedbackului:

O recepţioneră avea o problemă pe care nu ştia cum s-o rezolve. Ea prelua mesaje pentru restul personalu lui. Un anumit client (George Samuels) sunase de mai multe ori, cerând să vorbească cu şeful acesteia. Ea îi transmisese imediat şefului mesajele sale. La al patru le-a apel, clientul a acuzat-o că nu-i transmisese aceste mesaje şefului. Recepţioneră se întreba cum să abor deze situaţia, deoarece existau şanse ca aceasta să se repete. Ce ar trebui să-i spună lui George Samules când va suna data viitoare?

Naţi observat cumva că ea nu încerca să rezolve problema reală? Problema era şeful ei, nu clientul.

N-Când am întrebat-o dacă se gândise să vorbească cu şeful ei, mi-a răspuns: „A, nu, n-aş putea face asta!”

Atunci am întrebat-o: „Cum să se schimbe situaţia, dacă el nu ştie cum te afectează pe tine comportamen tul lui? Nici măcar nu-i dai ocazia să rezolve această dilemă”.

Feedbackul implică trei etape:

1. Descrieţi problema sau situaţia persoanei care vă creează dificultăţi.

2. Definiţi sentimentele sau reacţiile (furie, tristeţe, anxietate, jignire sau supărare) pe care vi le tre’zeşte comportamentul problematic.

3. Sugeraţi o soluţie sau cereţi-i persoanei să vă ofere o soluţie.

În cazul prezentat mai sus, poate că recepţionera ar fi simţit nevoia să-i spună şefului: „Idiotule, nu râs punzi niciodată la mesajele telefonice care ţi-au fost transmise!” Dar o acuzaţie de acest gen n-ar fi făcut decât să-l supere. Aşadar, ea trebuia să încerce să-l facă să coopereze pentru a rezolva problema. Aşa că ar fi putut să spună: „Am o problemă şi am nevoie de aju torul dvs. pentru a o rezolva. Acest client a sunat de patru ori şi e tare supărat pe mine fiindcă dvs. nu i-aţi răspuns la mesaje. Asta mă deranjează. Ce-mi sugeraţi să-i spun când sună data viitoare?”

În această negociere, s-au parcurs următoarele etape ale feedbackului:

1. Problema – el nu răspunde la mesaje.
2. Sentimentele sau reacţiile ei – asta mă deranjează.
3. Soluţia – îi cere şefului să-i ofere o rezolvare.

1.

Iată un alt exemplu:

Margo, o colegă, vă întrerupe întotdeauna cu tot felul de fleacuri şi nu vă lasă să vă concentraţi. Dvs. vă supăraţi pe ea. Prima reacţie ar fi s-o puneţi la punct cu o frază de genul: „Margo, taci din gură şi lasă-mă să-mi fac treaba!” Dar este mai bine să folosiţi feedbackul şi să spuneţi: „Margo, lucrez la un proiect important. Sunt sigură că nu ştii asta, dar de fiecare dată când mă întrerupi îmi pierd şirul gândurilor. Am putea vorbi mai târziu, în pauza de cafea?”

1. Problema – ea vă întrerupe din lucru.
2. Sentimentele sau reacţiile dvs. – vă pierdeţi şirul gândurilor.
3. Soluţia – îi sugeraţi să staţi de vorbă mai târziu, în pauza de cafea.

Să presupunem că Margo vă întrerupe din nou peste două ore. Ce ar trebui să-i spuneţi? (Reţineţi, în cazul lui Margo, acesta este un obicei şi probabil că ea îl urmează

fără să se gândească.) Răspunsul dvs? Repe taţi ceea ce i-aţi spus anterior: „După cum ţi-am spus mai devreme, lucrez la un proiect important. De fiecare dată când mă întrerupi, îmi pierd şirul gândurilor. Am putea vorbi mai târziu, în pauza de cafea?”

În dimineaţa următoare, ia ghiciţi ce s-a întâmplat? începe din nou. Ce ar trebui să faceţi? Mulţi ar fi de părere să n-o băgaţi în seamă. Însă dvs. spuneţi: „Margo, ieri ţi-am spus de două ori că lucrez la un proiect important şi că întreruperile tale nu mă lasă să mă con centrez. Poţi să-mi spui de ce continui să faci asta?”

În acest fel, o faceţi pe Margo responsabilă de acţiu nile sale agresive. (Da, e vorba de agresivitate, fiindcă acum ea *ştie* că vă deranjează.) Explicaţi-i că, dacă se mai întâmplă o dată, veţi fi nevoită să vorbiţi cu Jim, şeful vostru. Acesta este pasul pe care majoritatea oamenilor îl ignoră. El explică foarte clar care vor fi consecinţele pentru Margo dacă ea nu încetează. Margo promite să nu mai procedeze la fel.

Mai trece o zi, iar Margo recidivează! Ce ar trebui să faceţi acum – a patra oară? Nu spuneţi doar că „o să faceţi ceva”; ţineţi-vă de cuvânt şi vorbiţi cu şeful.

În loc să daţi impresia că vă „bârfiţi” colega, cereţi sfatul şefului. Spuneţi: „Jim, mă confrunt cu o pro blemă şi am nevoie de ajutorul tău s-o rezolv. Marţi am vorbit cu Margo şi am rugat-o să…” Explicaţi tot ce aţi făcut până în acel moment pentru a-i anula comportamentul negativ. Apoi întrebaţi: „Ce îmi sugerezi să fac data viitoare când mă întrerupe?”

În mod normal, Jim va vorbi personal cu Margo, fiindcă ea risipeşte bugetul departamentului şi, în ultimă instanţă, banii firmei. Fiind subordonata lui Jim, el este cel responsabil de ceea ce face ea – şi ea îi cre ază lui o imagine proastă.

Poate că vă veţi întreba: „Oare Margo o să mă mai placă după ce am vorbit cu şeful?” Ce contează? Indife rent dacă vă duceţi sau nu la şef, o să vă facă probleme.

Folosiţi exprimarea: „Am o problemă şi am nevoie de ajutorul tău ca s-o rezolv” ori de câte ori vă supără cineva. Acest lucru este deosebit de eficient dacă îi spu neţi asta chiar persoanei care vă cauzează problema! Nu-i avertizaţi cu degetul şi nu strigaţi la ei să se potolească. Le cereţi ajutorul pentru a încerca să rezolvaţi problema.

De multe ori, această abordare vă conduce la rezul ţâţele dorite după ce toate celelalte metode au dat greş. Folosiţi feedbackul ori de câte ori o persoană se joacă cu pixul, mestecă gumă, se foieşte pe scaun sau vorbeşte tare şi asta vă afectează performanţele la lucru. Folosiţi-o atunci când oamenii întârzie cu rapoartele sau atunci când acţiunile lor vă împiedică să vă faceţi bine munca.

Pentru a recapitula cele patru etape principale ale procesului de feedback:

1. Parcurgeţi cele trei etape (a, b şi c) ale procesului de feedback.

a. Descrieţi problema sau situaţia persoanei care o cauzează.

b. Arătaţi-i cum vă afectează problema respectivă.

c. Sugeraţi o soluţie sau rugaţi persoana respectivă să vă ofere acea soluţie.

2. Repetaţi pasul 1.

3. a. Cereţi-i persoanei respective să vă explice de ce continuă cu comportamentul supărător, ştiind că vă deranjează, b. Explicaţi-i care vor fi consecinţele dacă acest lucru se întâmplă din nou.

4. Puneţi în aplicare consecinţele.

Dacă aveţi de-a face cu o persoană care refuză să coopereze, treceţi direct la pasul 3.

a. Folosirea feedbackului *în* cazul *oamenilor foarte*

dificili în vasta gamă a tipurilor umane, există câţiva indi vizi cu care e mai greu să te înţelegi decât cu alţii. O persoană foarte dificilă nu e doar cineva care are o zi proastă sau cu care aveţi un conflict personal. De multe ori, este foarte dificilă pentru majoritatea oamenilor.

Şi în relaţiile cu asemenea persoane *puteţi* folosi feedbackul în mod eficient. Dar cum riscurile ca încercarea dvs. să eşueze sunt mai mari, trebuie să vă pregă tiţi cu foarte mare atenţie înainte de a-i aborda.

Pregătirea minuţioasă este foarte importantă mai ales când aveţi probleme cu cineva aflat într-o poziţie de autoritate, cum ar fi şeful, un părinte sau o persoană mai în vârstă.

1. Identificaţi problema. Identificaţi exact compor tamentul intolerabil, cine este persoana afectată şi cât de des se repetă el. Concentraţi-vă asupra acelor aspecte comportamentale pe care persoana respectivă le poate schimba. Dacă acel comportament problematic se manifestă doar în cazul unei singure persoane, probabil că e vorba de un con flict între cele două personalităţi mai degrabă decât un comportament dificil.

2. *Examinaţi relaţiile*. Examinând modul în care per soana dificilă interacţionează cu ceilalţi, veţi găsi indicii privind posibilele cauze ale comportamentului său negativ. Determinaţi cum apare acel comportament şi ce anume este supărător; aceasta vă va ajuta să găsiţi soluţii.

3. Determinaţi costurile comportamentului *problematic*.

Fie că e vorba de scăderea productivităţii, de un disconfort general sau de scăderea moralului, un comportament dificil aduce întotdeauna neajun suri. Acest comportament poate fi ignorat dacă nu se identifică niciun neajuns.

4. *Pregătiţi-vă pentru confruntare*. Dacă aţi

determinat că preţul e prea mare, a sosit momentul să vorbiţi cu persoana care vă deranjează. Ce chestiuni spe ciale vă preocupă legate de problemă? Ce dificul tăţi pot apărea în cursul discuţiei? Cum veţi pro ceda cu aceste probleme? Fiţi pregătit pentru majoritatea situaţiilor care pot apărea. Aflaţi ce vreţi să obţineţi, apoi stabiliţi o întâlnire particu iară cu persoana şi asiguraţi-vă că veţi avea sufi cient timp pentru a discuta.

5. Faceţi o repetiţie generală. Simulaţi împreună cu un prieten dificila încercare. Prietenul dvs. trebuie să ştie cât mai multe despre problema în cauză. Asta îi va permite să avanseze argumente valoroase şi să anticipeze care ar putea fi obiecţiile sau reacţi de persoanei respective. În acest caz, vorba care spune că „exersarea duce la perfecţiune" e cum nu se poate mai potrivită. Nu uitaţi că persoana cu care veţi avea de-a face n-a avut ocazia să exerseze.

6. *Găsiţi o soluţie*. Explicaţi-i ce anume vă deranjează, fără să faceţi acuzaţii. Veniţi cu fapte precise, încercaţi să nu vă spuneţi părerea privind cauza problemei. Puneţi întrebări ca să verificaţi dacă aţi înţeles bine. Identificaţi schimbarea de comportament pe care o doriţi. Fiţi deschis la soluţii alter native, dacă a dvs. nu este viabilă. Ascultaţi ideile acelei persoane referitoare la rezolvarea proble mei. Exprimaţi-vă încrederea în capacitatea ei de a se schimba.

7. *Căderi de acord asupra unui plan de acţiune*. Găsiţi o soluţie acceptabilă pentru ambele părţi.

8. Obţineţi un angajament. Ajungeţi la o înţelegere privind acţiunile pe care le va întreprinde acea per soană şi stabiliţi un termen-limită. Cereţi-i persoa noi să vă confirme că va face lucrurile convenite.

9. Păstraţi legătura. Observaţi şi faceţi comentarii pe seama progreselor realizate. Reevaluaţi planul de acţiune

şi revizuiţi-l, dacă este necesar. Dacă nu are loc nicio schimbare, repetaţi procesul.

8.

b. Faceţi faţă dificultăţilor

O soluţie poate fi să minimalizaţi efectele unei situaţii negative. Puteţi reduce la minimum problemele cau zate de un comportament dificil astfel:

Păstraţi-vă calmul – Nu vă certaţi cu celălalt şi nu faceţi acuzaţii.

Folosiţi-vă aptitudinile de ascultător pentru a vedea dacă aţi înţeles bine ce vi se spune.

Fiţi ferm – Decideţi dinainte ce comportament veţi accepta sau nu, apoi menţineţi-vă pe poziţie.

Fiţi consecvent şi perseverent în comunicare, pen tru a-i transmite persoanei dificile că vorbiţi serios.

Aveţi încredere în sine şi în capacitatea dvs. de a comunica cu ceilalţi.

Căutaţi moduri de a vă expune cât mai puţin la comportamentul respectiv sau de a reduce şansele de apariţie a acestuia.

e) Ascultarea

80 % din timpul în care suntem treji îl petrecem folosindu-ne patru abilităţi esenţiale de comunicare: scri sul, cititul, vorbitul şi ascultarea. Ascultarea constituie mai bine de 50 % din timp, deci practic ne petrecem 40 % din zi numai ascultând!

Ascultarea are loc în tranşe. Cei mai mulţi dintre noi nu reuşesc să fie atenţi la ceea ce se spune mai mult de

60 de secunde consecutiv. Ne concentrăm pentru o vreme, după care atenţia noastră scade, apoi ne concen trăm din nou.

Aţi fost vreodată învăţat să ascultaţi? Probabil că nu. Întotdeauna vi s-a spus: „Patti, taci din gură…” şi nu

„Patti, ascultă, te rog”.

Cât de repede credeţi că vorbeşte omul de rând, cu alte cuvinte, câte cuvinte rosteşte pe minut? (Reţineţi că secretarele notează de obicei între 80 şi 120 de cuvinte pe minut, iar stenografele circa 220 de cuvinte pe minut.)

Viteza normală de vorbire este de 125 până la 150 de cuvinte pe minut. Eu vorbesc cu o viteză de cel puţin

160 de cuvinte pe minut, chiar şi la seminarii. La un moment dat, asta mă deranja destul de tare.

Întrebaţi-vă la ce viteză sunteţi capabil să gândiţi cu adevărat. Am auzit estimări cuprinse între 50 şi 330 de cuvinte pe minut. În realitate, o persoană obişnuită este capabilă să gândească la fenomenala viteză de 750 până la 1 200 de cuvinte pe minut!

Atunci de ce nu auzim ce ne spun ceilalţi? Fiindcă ne plictisim! Nu sunt destule lucruri care să ne ţină creierele ocupate atunci când oamenii vorbesc la viteze nor male. Chiar şi la viteza mea, de 160 de cuvinte pe minut, nu pot menţine constant entuziasmul partici panţilor la seminarii. Ce se întâmplă de fapt? Tuturor ne zboară gândul în altă parte:

Începem să găsim exemplificări la ceea ce a menţionat vorbitorul;

ne întrebăm de ce partenerul nostru de viaţă era atât de prost dispus de dimineaţă;

admirăm îmbrăcămintea cuiva şi ne întrebăm de unde şi-a cumpărat-o;

ne întrebăm dacă nu cumva e timpul pentru pauza de cafea.

Radioul şi televiziunea ne-au transformat pe cei mai mulţi în ascultători leneşi. De exemplu, aţi deschis radioul azi-dimineaţă ca să ascultaţi prognoza meteo sau ştirile? Le-aţi auzit? Sau v-aţi preocupat să selectaţi posturile şi aţi pierdut cu totul ştirile? Pentru a fi pe fază la ceea ce se spune, e nevoie de exerciţiu şi concentrare.

Există o serie de „ascultători problematici”, cu care am avut cu toţii de-a face. Iată câteva exemple:

a. Tipuri de ascultători dificili

Oamenii timizi. Deoarece oamenii timizi se aşteaptă să fie respinşi, ei cer foarte mult de la ceilalţi din punct de vedere emoţional. Dacă nu primesc atenţi-a dorită, se retrag. Majoritatea celor timizi nu-şi conştientizează acest comportament negativ şi nici cerinţele la adresa celor din jur.

Oamenii neliniştiţi. Deoarece le lipseşte încrederea în sine, au un stil de vorbire marcat de nervozitate, îşi fac griji cu privire la ceea ce urmează să spună, fapt care nu le mai permite să-i asculte pe ceilalţi.

Oamenii certăreţi. Ar fi în stare să se ia la harţă cu Einstein pe tema teoriei relativităţii! insistă pe detalii mărunte, blocând astfel fluxul conversaţiei.

Oamenii plini de idei. Aceşti oameni îşi cheltuiesc energia formulându-şi argumente, în loc să-i asculte pe ceilalţi. îi întrerup pe vorbitori şi din două în două fraze încep cu „dar…”. Asemenea oameni îşi doresc foarte mult să-i impresioneze pe ceilalţi, însă deseori produc exact efectul contrar. Şi atunci oamenii „trec pe alt post”.

Oamenii cu mintea închisă. Sunt cei mai enervanţi dintre ascultătorii dificili: au seturi de valori rigide şi prejudecăţile lor le oferă siguranţă. Orice idei noi sau schimbări le percep ca pe o ameninţare.

Atunci când vă confruntaţi cu asemenea ascultători dificili, folosiţi feedbackul pentru a le explica sentimen tele dvs. Tactul şi empatia dvs. îi pot ajuta să devină nişte ascultători mai buni. Explicaţi-le oamenilor cu mintea închisă că ei efectiv vă lasă pe dinafară, că indis ponibilitatea lor de a vă asculta ideile vă face să văsim ţiţi respins şi lipsit de importanţă. Dacă persoana con ţină să se poarte la fel, puteţi: (a) să vă împăcaţi cu ideea sau (b)

să folosiţi paşii 2 şi 4 de la *procesul feed backului*.

Majoritatea ascultătorilor dificili nu sunt conştienţi de problema lor. Informaţiile dvs. îi pot ajuta să-şi schimbe atitudinea şi comportamentul.

b. Lucruri care vă împiedică să ascultaţi

Există şi alte lucruri care vă pot împiedica să ascul taţi. Determinaţi care este problema dvs.

V-a fost greu să înţelegeţi cuvintele vorbitorului sau n-aţi reuşit să pricepeţi mesajul. (Vorbitorul folosea un limbaj cu care nu eraţi familiarizat – jargon sau termeni tehnici.)

Vă gândeaţi la ceea ce veţi răspunde în timp ce interlocutorul dvs. vorbea.

Eraţi preocupat de uriaşa diferenţă de opinii din tre' dvs. şi vorbitor.

Ascultaţi doar ceea ce voiaţi să auziţi.

Eraţi prea obosit mental ca să mai fiţi atent.

Atenţia vă era distrasă de diverse zgomote venite de afară.

Persoana vorbea prost – lent, incoerent, nerele vânt, se repeta.

V-a intrigat un lucru spus de vorbitor; v-aţi gândit la acesta, iar când aţi revenit, deja pierduseră ţi firul conversaţiei.

Vorbitorul avea un accent care îl făcea greu de înţeles.

N-aţi mai fost atent fiindcă vi s-a părut că ştiţi care vor fi concluziile vorbitorului.

Aţi uitat să folosiţi parafrazarea şi feedbackul pen tru a asculta în mod eficient.

Vi s-a părut că vi se dau prea multe informaţii.

SUNTEŢI I U N BU N ASCULTĂTOR?

Evaluaţi-vă (sau rugaţi un prieten să facă acest lucru), folosind următoarea scală:

Întotdeauna = 5 Aproape întotdeauna = 4 Uneori = 3 Rareori = 2 Niciodată = 1

1. îl las pe vorbitor să-şi exprime gândurile fără să-l întrerup.

2. Încerc în mod activ să-mi dezvolt capacitatea de a reţine lucruri importante.

3. La o conferinţă sau în timpul unei conversaţii telefonice importante, îmi notez cele mai relevante detalii ale unui mesaj.

4. Evit să devin ostil sau incitat în cazul în care opiniile vorbitorului diferă de ale mele.

5. Repet detaliile esenţiale ale unei conversaţii, pentru ca vorbitorul să-mi confirme că am înţeles bine.

6. Fac uz de tact pentru a menţine vorbitorul pe direcţie.

7. Atunci când ascult, am grijă să nu-mi distragă nimic atenţia.

8. Fac efortul să mă arăt interesat de ceea ce spune interlocutorul meu.

9. Înţeleg că atunci când vorbesc nu învăţ prea multe. (Vorbesc prea mult, ascult prea puţin?)

10. Dau impresia că ascult. (Folosesc parafrazarea, pun întrebări.)

11. îmi amintesc că oamenii sunt mai puţin înclinaţi să se apere atunci când se simt înţeleşi.

12. Înţeleg că nu trebuie să fiu de acord cu vorbitorul.

13. În conversaţiile cu caracter personal, pe lângă cuvintele vorbitorului, sunt atent la formele nonverbale de comunicare, cum ar fi limbajul trupului, tonul vocii şi alte semnale, care oferă informaţii suplimentare.

14. La întâlnirile cu caracter personal, dau impresia

că ascult. (Mă aplec înainte, mă uit în ochii vorbitorului.)

15. Atunci când preiau un mesaj, cer să mi se spună pe litere numele sau locurile.

Punctaj: 64 sau mai mult: Sunteţi un ascultător excelent!

50 – 63

40 – 49

39 sau mai puţin

Sunteţi mai bun decât media.

Se poate şi mai bine! Nu sunteţi un bun ascultător. Aveţi nevoie de exerciţiu, exerciţiu şi iar exerciţiu!

Detalii privind întrebarea 12: Să presupunem că, atunci când discutaţi cu cineva despre un subiect con troversat (cum ar fi avorturile sau pedeapsa capitală), descoperiţi că aveţi păreri total opuse. Dacă discuţia nu vă duce nicăieri, în schimb vă face pe amândoi furioşi, spuneţi: „Ai dreptul la părerea ta şi eu la a mea. Hai să fim de acord că nu suntem de acord şi să nu mai dis cutăm despre asta”.

Detalii privind întrebarea 15. Când notaţi numele unei persoane, cereţi-i să vă confirme scrierea lui corectă (chiar şi un nume simplu, cum ar fi Smith, poate fi scris Smythe). În paranteză (sub numele scris) adăugaţi felul în care se pronunţă numele. De exemplu, numele TOZER ar putea fi pronunţat *Toezer*, BLECHA – *Blek-ka*; CARPHIN – *Car-fin*; CEBULIAK – *Ceb-u-lack*. Această tehnică le este de mare ajutor acelor persoane care tre’ buie să dea mai târziu un răspuns persoanei care i-a apelat. Eu mă folosesc de aceasta în fişele clienţilor, aşa încât pronunţ corect numele persoanelor atunci când le contactez.

Cum să *deveniţi* un *ascultător* mai *bun*

1. În primul rând, trebuie să dori ţi s-a deveniţi un

ascultător mai bun. Dacă nu aveţi această motiva ţie, efortul va fi mult prea mare.

2. Încercaţi să găsiţi o temă pe care să puteţi con versa fără întreruperi. E greu să-ţi păstrezi şirul gândurilor atunci când nu te poţi concentra bine.

3. Încercaţi să nu anticipaţi ce va spune celălalt.

4. Fiţi conştient de propriile dvs. prejudecăţi pentru ca acestea să nu vă afecteze capacitatea de a asculta.

5. Fiţi foarte atent la ceea ce se spune. Nu renunţaţi să mai ascultaţi în scopul de a vă planifica replica.

1.

6. Fiţi atent la cuvintele „cu steguleţ roşu”, care pot declanşa o reacţie exagerată sau un clişeu (de exemplu, „emancipată” sau „şovinist”).

7. Nu o luaţi înaintea vorbitorului încercând să înţelegeţi lucrurile mai repede decât e cazul.

8. Din timp în timp, încercaţi să parafrazaţi cele spuse de vorbitori. Daţi-le ocazia să afle ce aţi auzit dvs.

9. Atunci când vă este greu să determinaţi la ce concluzie vrea să ajungă vorbitorul, spuneţi: „De ce-mi spui asta?”

10. Dacă descoperiţi că aţi pierdut şirul conversaţiei, căutaţi cuvinte-cheie. Asta se întâmplă mai ales în cazul unui interlocutor vorbă-lungă sau inco erent.

11. Nu-l întrerupeţi pe vorbitor, cerându-i să vă lămurească detalii nesemnificative sau irelevante.

c. Calităţile unui bun ascultător

Iată ce fac oamenii care îşi exersează capacităţile de bun ascultător:

1. îi lasă pe ceilalţi să termine ce au de spus, fără să-i întrerupă.

2. Pun întrebări atunci când nu înţeleg.

3. Sunt atenţi la ceea ce spun ceilalţi şi îşi manifestă

interesul privindu-l în ochi pe vorbitor. Nu-şi lasă privirea să rătăcească prin încăpere.

4. Rămân deschişi şi pregătiţi să-şi revizuiască opiniile.

5. Folosesc feedbackul şi parafrazarea.

6. Sunt atenţi la semnalele nonverbale, ca limbajul trupului.

7. Nu „ies din emisie” atunci când vorbeşte altcineva.

1.

Vorbire a

O altă aptitudine de comunicare este capacitatea de a spune ceea ce ai de spus. Fluenţa verbală vă permite să vă exprimaţi gândurile cu claritate, astfel încât ceilalţi să înţeleagă exact ceea ce vreţi să spuneţi. Iată un test pe care-l puteţi face. Cum de multe ori ne este greu să ne autoevaluăm corect, poate că e bine să vă ajute şi un prieten.

SUNTEŢI I U N BU N VORBITOR?

Evaluaţi-vă folosind următoarea scală:

Întotde auna = 5 Aproape întotdeauna = 4 Un eori = 3 Rareori = 2 Niciodată = 1

1. Dacă aş fi un ascultător, m-aş asculta pe mine însumi/însămi?

2. Dacă sunt înţeles greşit, îmi amintesc că este responsabilitatea mea să-l ajut pe celălalt să mă înţeleagă.

3. Dau instrucţiuni scurte, la obiect şi pe un ton binevoitor.

4. îmi dau seama când publicul meu nu mă mai ascultă.

5. Mă asigur că ascultătorii mei ştiu ce vreau de la ei.

6. Atunci când dau instrucţiuni, le cer ascultătorilor

să folosească feedbackul şi parafrazarea, ca să fiu sigur că m-au înţeles.

7. Am. grijă ca semnalele nonverbale (limbajul trupului, tonul vocii etc.) să fie în acord cu cele verbale.

8. Am grijă să nu-mi intimidez ascultătorii printr-un ton ridicat, o înfăţişare ameninţătoare, priviri intense sau prelungite, atacuri verbale etc.

9. Pronunţ clar cuvintele.

10. Încerc să folosesc un limbaj pe care ascultă torul îl poate înţelege.

Punctaj: 40 sau mai mult sunteţi un excelent vorbitor!

32 – 39

25 – 31

24 sau mai puţin

Sunteţi mai bun decât media.

Se poate şi mai bine. Nu sunteţi un vorbitor eficient. Aveţi nevoie de exerciţiu, exerciţiu şi iar exerciţiu!

V-a venit să chicotiţi atunci când aţi răspuns la prima întrebare? Aţi descoperit că avea un sâmbure de adevăr? S-ar putea să fiţi unul dintre oamenii care con sideră că nu merită să fie ascultaţi. Iată trei motive prin cipale pentru care s-ar putea să nu vă consideraţi un bun vorbitor.

1. Vă găsiţi greu cuvintele. Unele persoane ştiu ce vor să spună, dar nu prea reuşesc să facă acest lucru. (Le lipseşte fluenţa verbală.) Dacă faceţi parte din acest grup, puteţi merge la un curs de oratorie. Deoarece o să fiţi nevoit să vorbiţi tot restul vieţii dvs., merită cu siguranţă să vă îmbunătăţiţi această aptitudine de comunicare esenţială.

2. Nu sunteţi la *curent cu* ceea *ce se petrece în jur*. De multe ori, oamenii se izolează de lumea din jur şi rămân în cochilia lor. Apoi, atunci când se află în

1.

societate, descoperă că nu sunt la curent cu eveni mentele şi n-au cu ce să contribuie la conversaţie. Soluţia este să fim la curent cu ceea ce se întâmplă.

3. Vă turuie gura întruna. Unora le este greu se vor bească scurt, la obiect şi pe un ton binevoitor. Organizaţi-vă gândurile înainte de a vorbi. Exer staţi aşternându-vă gândurile pe hârtie sau folo sind un casetofon. Apoi reformulaţi-vă spusele într-un limbaj mai precis.

Sugestiile de la punctul (3) vă vor fi utile şi în cazul în care vă este greu să daţi instrucţiuni clare. Folosiţi principiul FS D – Fii Simplu, Dragă (sau Fii Simplu, Dobitocule – depinde cum vă simţiţi la momentul respectiv).

Ca să vă asiguraţi că ascultătorii dvs. ştiu ce vreţi de la ei, cereţi-le ajutorul înainte de a le da informaţii. De exemplu:

Un bărbat voia să discute cu soţia lui – care avusese şi ea o zi obositoare – despre o problemă de serviciu. A început să-i dea tot felul de detalii despre ce se întâmplase. Când a întrebat-o: „Ce crezi că ar trebui să fac?", ea s-a simţit jenată, fiindcă îl ascultase numai pe jumătate. El a fost nevoit să-i relateze din nou toate detaliile ca să obţină un răspuns. N-ar fi fost mult mai bine dacă ar fi început conversaţia astfel: „Victoria, am nevoie de părerea ta în legătură cu ceva ce s-a întăm plat la birou. Ai timp să discutăm acum? „Astfel, el s-ar fi asigurat că ea are timp să-l asculte, iar ea ar fi ştiut că el are nevoie de întreaga sa atenţie.

d. Înţelegerea semnalelor nonverbale

Observaţi că prietenei cu care luaţi masa i-au rămas nişte urme de mâncare în colţul gurii. Vreţi să-i atrageţi atenţia cu delicateţe. Vă luaţi şerveţelul şi vă ştergeţi lgură, privind în acelaşi timp locul cu pricina de pe faţ

prietenei dvs. În multe cazuri, se va şterge şi ea la gur deşi nu va cunoaşte motivul.

Noi „ascultăm" ceea ce ne spun ceilalţi inclusiv prin limbajul trupului, tonul vocii etc. Capacitatea de a interpreta semnalele nonverbale este probabil unu dintre cele mai preţioase daruri. Dacă vreţi să comuni caţi bine cu cei din jur, este esenţial să fiţi conştient de aceste semnale şi să încercaţi să le înţelegeţi. Singurii oameni care pot să mintă tot timpul fără a fi trădaţi de limbajul trupului sunt maeştrii înşelătoriilor şi minci noşii patologici. Iar motivul este acela că ei chiar cred minciunile pe care le spun. Iată câteva exemple despre ceea ce ne poate dezvălui limbajul trupului:

Bătutul cu degetele în masă. Persoana este plictisită, nerăbdătoare sau neliniştită.

Mutarea greutăţii de pe un picior pe altul. Persoana a stat prea mult în picioare sau este nerăbdătoare.

Încruntarea. Persoana nu înţelege ce se spune sau nu este de acord cu vorbitorul.

Înroşirea feţei. Persoana se simte jenată, supărată, îi este cald sau are hipertensiune arterială. Pentru a descoperi varianta potrivită, trebuie să examinaţi şi alte semnale.

Încleştarea *maxilarului*. Persoana este supărată sau neliniştită. Acest semnal se întâlneşte mai frecvent la bărbaţi decât la femei.

Aşezarea mâinii pâlnie la ureche. Persoana nu aude ce spuneţi.

O postură neglijentă. Persoana este obosită, relaxată sau deprimată.

Evitarea contactului vizual direct. Persoana este timidă sau plictisită ori provine dintr-o cultură în care a

privi în ochi pe cineva mai în vârstă sau aflat într-o poziţie de autoritate denotă lipsă de respect. Dese ori, acest lucru este interpretat greşit, drept un semn de viclenie sau de lipsă de încredere în sine, dar cauza poate fi cu totul alta.

Vorbirea *grăbită* sau *nepoliticoasă*. Persoana este supărată, îngrijorată sau furioasă.

Vorbirea pe un ton ridicat. Persoana este nervoasă sau supărată.

Vocea ascuţită. În cazul unei femei, indică faptul că este nervoasă sau supărată.

Vocea *de* intensitate *scăzută*. În cazul unui bărbat, indică faptul că este nervos sau supărat.

Mişcările bruşte. Persoana este nervoasă, neliniştită sau supărată.

Scărpinarea nasului. Persoana este uimită ori îi dis place ceva. Sau pur şi simplu o mănâncă nasul.

Datul din umeri. Persoana este indiferentă sau nu cunoaşte răspunsul.

Plesnirea frunţii cu palma. Persoana are impresia că este uitucă sau proastă.

Încrucişarea braţelor. Persoana se apără, îi este frig sau se simte stângace. Acest semnal poate fi observ vat frecvent la bărbaţii care stau pe scaune fără braţe.

Bătutul uşor pe spatele interlocutorului. Este un semn de felicitare sau încurajare.

Degetul mare şi degetul arătător reunite într-un cerc. Persoana spune „E în regulă!” în unele culturi, este considerat un gest obscen.

Ridicarea unei mâini, cu palma spre exterior. Înseamnă

„Gata, stai!”

Bătutul *din* palme *cu* braţele *ridicate* deasupra *capului*.

Persoana se simte triumfătoare, satisfăcută.

Înghiontirea *în coaste*. Persoana vă spune o glum sau vă tachinează.

De multe ori, ne aşezăm mâna pe braţul sau p umărul unei persoane supărate. În cazul prietenilo apropiaţi, al rudelor, al copiilor ori al persoanelor I vârstă, îi luăm pe după umeri sau îi îmbrăţişăm ca să încurajăm.

A da mâna cu cineva este un semnal nonverbal important. La origine, acest gest însemna să întinzi către celălalt mâna lipsită de arme, arătând astfel că vrei să-i fii prieten. Acum poate însemna că ne dăm cuvântul că vom fi cinstiţi sau demni de încredere în comunicarea era urma. Femeile implicate în afaceri trebuie să exersez acest gest până când nu mai au nicio problemă în a ofe o strângere de mână fermă. Când se prezintă la un inter

viu, candidaţii trebuie să-i întindă mâna celui cu care dau interviul. Asta indică un nivel înalt de încredere sine şi este un gest greu de copiat.

Atunci când vă interesează ce spun ceilalţi, puteţi să vă aplecaţi puţin în faţă. Acest gest poate însemna şi e* doriţi să luaţi cuvântul.

Când oamenii simt că se află într-o poziţie domi nantă, de multe ori îi întrerup pe ceilalţi în mod intern- ţionat. Stau cu picioarele depărtate şi cu mâinile în şol (o poziţie părintească). Au tendinţa să-şi privească inter locutorul până când acesta începe să se simtă inconfor tabil sau să se aplece peste ceilalţi, privindu-i cum lucrează. (Dacă vi se întâmplă aşa ceva, opriţi-vă din lucru şi folosiţi tehnica feedbackului pentru a-i explica acelei persoane cum vă afectează acest comportament.)

Bărbaţii care vor să-şi arate puterea au obiceiul să pună piciorul pe un scaun. Alţii îşi pun picioarele pe birou şi în mod intenţionat nu le dau jos atunci când cineva intră în încăpere.

Cei avizi de putere ocupă mai mult loc pe bănci decât

s-ar cuveni. Nu-i încurajaţi pe oameni să facă aceasta în dezavantajul celorlalţi. Luaţi atitudine!

Îmi amintesc o situaţie în care călătorisem ziua întreagă şi eram frântă de oboseală. La un aeroport, aveam de aşteptat o oră între două zboruri. Era foarte aglomerat. Am observat un bărbat care şedea la capătul unei bănci. Restul băncii era ocupat de servieta, valiza şi pardesiul lui.

M-am apropiat de el şi l-am întrebat: „Este servieta dvs?" A încuviinţat din cap. Am luat servieta de pe bancă şi am aşezat-o în faţa lui.

„Este valiza dvs?" A încuviinţat din cap. Am luat valiza de pe bancă şi am aşezat-o în faţa lui.

Înainte să întreb: „Este pardesiul dvs?", l-a luat şi l-a pus în poală. Am zâmbit şi m-am aşezat lângă el.

Curând după aceea, ni s-au alăturat alţi doi călători obosiţi. Prin limbajul trupului şi zâmbetele lor, mi-au mulţumit pentru efortul pe care-l făcusem.

Oamenii cărora le lipseşte încrederea în sine arată acest lucru şi prin limbajul trupului. Atitudinea lor cor porală sugerează înfrângere, evită contactul vizual şi vorbesc pe un ton moale. Ocupă cât mai puţin loc posi bil sau poartă pe buze tot timpul un zâmbet timid.

Şi oamenii care mint se pot trăda prin semnale nonverbale. Atunci când cineva se poartă deschis cu dvs., de obicei, limbajul trupului său indică deschidere – de exemplu, îşi ţine mâinile la vedere. Dacă o persoană are ceva de ascuns, limbajul trupului său se schimbă – de exemplu, îşi pune mâinile în buzunare sau la spate.

Dacă îi aduceţi o acuzaţie, acea persoană vă aruncă o privire neîncrezătoare şi întreabă: „Cine, eu? „E posibil să-şi pună mâna pe piept (în semn de sinceritate), însă celelalte semnale nonverbale vor contrazice acest gest. (Observaţie: Atunci când este folosit de femei, gestul cu mâna aşezată pe piept poate fi şi unul de protecţie, care

indică surpriză sau şoc.) Căutaţi semnale cum ar fi:

vă evită privirea (de obicei, se uită în jos)

clipeşte repede îşi înghite saliva îşi drege glasul şi îşi umezeşte des buzele îşi acoperă gura atunci când vorbeşte dă din umeri îşi freacă nasul se scarpină în cap în timp ce vorbeşte îşi pune o mână pe gât îşi freacă partea din spate a gâtului

Spaţiul personal

Cu toţii suntem înconjuraţi de un „balon de aer", care ne separă de ceilalţi şi ne dă un sentiment de siguranţă. Pentru majoritatea oamenilor, această „bulă" se întinde până la 40 – 60 de centimetri în jurul corpului.

În relaţiile cu ceilalţi, păstrăm de obicei anumite dis tanţe, care pot fi clasificate astfel:

Distanţa *intimă*. În „balonul nostru de aer" sunt bine primiţi doar oamenii în care avem încredere, îi acceptăm pe oamenii dragi şi apropiaţi, dar deseori trebuie să-i suportăm şi pe alţii. Asta se poate întâmpla la teatru, în autobuz, la un seminar sau în lift. Probabil vă puteţi aminti sute de ocazii în care aţi fost nevoit să toleraţi acest grad de apro piere.

Observaţi cum vă comportaţi atunci când sunteţi într-un lift. În mod firesc, vă *restrângeţi* şi încercaţi să ocupaţi cât mai puţin spaţiu posibil. Dacă, din greşeală, îl atingeţi pe străinul de lângă dvs., spu neţi automat: „Oh, mă scuzaţi" şi vă retrageţi. La fel se întâmplă dacă atingeţi pe cineva când staţi la coadă la bancă sau la magazin.

Distanţa *personală* este distanţa pe care o păstraţi de obicei faţă de ceilalţi pentru a vă simţi bine. Ea este cuprinsă între 90 de centimetri şi 1, 20 metri, în funcţie de zona dvs. de confort şi de cât de bine o cunoaşteţi pe persoana respectivă. În lifturi şi în locurile aglomerate, oamenii măresc în mod auto mat distanţa dintre ei şi ceilalţi.

Distanţa socială este cuprinsă între 1, 20 m şi 2, 10 m. Persoanele care nu se cunosc sau cunoştinţele care stau pe scaune ori canapele la o petrecere vor încerca să menţină între ele această distanţă.

Distanţa socială extinsă se întâlneşte la o petrecere mare sau reprezintă distanţa dintre un vorbitor şi publicul său.

Supremaţia teritorială. Pe lângă faptul că încercăm să păstrăm o anume distanţă faţă de ceilalţi, încer căm să menţinem controlul fizic asupra a ceea ce considerăm că ne aparţine. Poate fi vorba despre biroul de lucru, dormitorul, bucătăria sau atelierul nostru, de peria sau de pieptenele nostru. Ceilalţi pot folosi aceste lucruri numai dacă le dăm noi voie. Iată de ce s-ar putea să reacţionăm violent atunci când cineva ia un lucru care ne aparţine fără permisiunea noastră.

Recepţionerele sunt de multe ori victimele „invaziei teritoriale”. Colegii pot considera că nu-i nicio pro blemă dacă se servesc de biroul lor. S-ar putea chiar să le deschidă sertarele şi să le ia foarfecă sau rigla. Străduiţi-vă să ţineţi minte că este biroul *lor*. Nu luaţi niciun obiect pentru care n-aţi cerut voie. Dacă dvs. sunteţi recepţioneră, propuneţi o zonă comună, în care vor fi păstrate instrumentele de acest gen. De exemplu, puneţi o cutie cu agrafe de hârtie şi o foarfecă pe un dulăpior cu dosare. Atrageţi-le atenţia celorlalţi că instrumentele din această zonă sunt de uz comun, iar cele de pe biroul dvs. sunt *ale dvs*.

Atunci când se află pe teritoriul propriu, oamenii au un avantaj psihologic. Vânzătorii sunt foarte conştienţi de acest lucru. Dacă un client vine la firma vânzătoru lui, cel din urmă este în avantaj. Dacă vânzătorul se duce la potenţialul client, acesta este în avantaj. Iată de ce vânzătorii încearcă de multe ori să găsească un teren

neutru pe care să-şi vândă produsele.

Acest adevăr psihologic rămâne valabil şi atunci când şeful trebuie să facă observaţii unui angajat. Dacă situaţia nu e prea gravă, şeful se va duce pe teritoriul angajatului, pentru ca acesta să se simtă mai puţin ame ninţat sau va aranja ca discuţia să aibă loc pe un ieri toriu neutru, cum ar fi un birou gol sau o cafenea. În toate cazurile, discuţia trebuie să rămână confidenţială.

În cazul unor probleme mai serioase, şeful îl va chema pe angajat în biroul lui, unde are mai multă pu tere, şi angajatul se va simţi mai puţin sigur. Şi în biroul şefului există diverse grade de intimidare. Pentru anga jat, situaţia cea mai puţin ameninţătoare este dacă dis cuţia are loc la o masă rotundă. Stadiul următor este dacă discuţia se poartă în biroul şefului. În situaţia cea mai ameninţătoare, şeful se află la biroul său, iar sangajatul este aşezat în faţa lui. Pentru a spori efectul, şeful poate aranja ca subordonatul să stea pe un scaun mai jos decât el. Un şef mai mic de statură poate sta în picioare pentru a crea o impresie mai puternică.

e. Contactul vizual

Diversele tipuri de contact vizual pot spune foarte multe. În mod normal, contactul vizual direct este con forţabil dacă durează maximum trei secunde. Dacă vă priviţi interlocutorul în ochi mai mult de trei secunde, înseamnă că îi invadaţi spaţiul, ca şi cum l-aţi atinge. Mulţi oameni agresivi se folosesc de privirea fixă pen tru a-i intimida pe ceilalţi. Pot să fie departe de dvs., dar tot simţiţi că vă invadează spaţiul personal.

Poate aţi apelat chiar dvs. la un contact vizual prelun gât atunci când aţi fost foarte supărat pe cineva. În timp ce-i vorbeaţi, l-aţi privit drept în ochi. Dacă cineva spune:

„M-a săgetat cu privirea”, probabil că persoana respectivă l-a privit în ochi cu o expresie furioasă pe chip.

Clipitul frecvent poate indica lipsă de sinceritate sau nervozitate. Însă şi când cineva se uită îndelung la dvs. fără să clipească, poate însemna fie că minte şi că vă urmăreşte reacţia, fie că este foarte interesat de ceea ce spuneţi.

A face cuiva cu ochiul indică intimitate sau faptul că persoana nu vorbeşte serios. De exemplu, puteţi folosi acest gest faţă de un părinte atunci când îi spuneţi copilului său o „minciună nevinovată".

f. Disputele

Dacă sunteţi în situaţia de a arbitra o dispută, vă sugerez să vă testaţi cunoştinţele privind limbajul trupului. Semnalele nonverbale ale celor care asistă la

discuţie vă pot spune ce anume cred observatorii şi de partea cui sunt. Dacă au avut ocazia să afle care sunt faptele, în mod automat vor adopta o poziţie sau alta. În acest caz, vor copia limbajul nonverbal al persoanei căreia îi dau dreptate. Cu cât sunt mai mulţi observa tori, cu atât mai bine, fiindcă, în mod inconştient, ei se vor situa de o parte sau de alta. Acest lucru vă va oferi un bun punct de pornire în arbitrarea disputei.

Articol III. 4

(a) Cum să ne purtăm cu clienţii dificili a) Principii şi tehnici generale

Pentru unii dintre noi, oamenii cei mai dificili şi mai exasperanţi pe care-i întâlnim sunt clienţii. De obicei, firmele le interzic angajaţilor să reacţioneze faţă de comportamentul negativ al clienţilor. Drept urmare, mulţi angajaţi ajung să se simtă frustraţi şi stresaţi.

Cei „din linia întâi", care îşi reprezintă firma, sunt cei mai predispuşi să-şi piardă cumpătul. Acest lucru se întâmplă mai ales dacă trebuie să vorbească la tele fon sau personal cu clienţi furioşi sau nemulţumiţi. Clienţii care se

plâng de ceva pot să fie iritabili, nepoliticoşi, nerăbdători, încăpăţânaţi, încărcaţi de emoţii negative sau agresivi. Deseori, aleg un reprezentant al firmei (poate chiar pe *dvs.*) asupra căruia să-şi descarce furia. Modul în care abordaţi problema vă poate influenţa sentimentele amândurora. Haideţi să ne punem pentru câteva clipe în locul clientului.

a. Servirea clienţilor

La fel ca mine şi ca dvs., clienţii apreciază amabili tatea celor care îi servesc. Iată un lucru pe care angajaţii s-ar putea să-l uite: „Clientul este întotdeauna pe primul

plan”. Unii angajaţi dau impresia că, ocupându-se de un client, se întrerup de fapt din muncă. Este ca şi cum angajatul i-ar face clientului o favoare ajutându-l. În realitate, nevoile clientului trebuie să aibă prioritate în raport cu orice face angajatul în momentul respectiv.

Din nefericire, multe persoane s-au angajat în sec torul serviciilor din simplul motiv că „acel post era dis ponibil”. Aceste persoane ar trebui să se angajeze în altă parte. Dacă lucraţi în sectorul serviciilor, întrebaţi-vă:

„Îmi face plăcere să-i servesc pe oameni? Vreau să-i fac să se simtă mai bine decât înainte de a vorbi cu mine? „Dacă răspunsul este negativ, părăsiţi acest domeniu!

Unul dintre scopurile societăţii noastre trebuie să fie acela de a crea un stil de viaţă care să le permită oamenilor să-i servească pe ceilalţi fără să se simtă inferiori.

Unii bărbaţi au impresia că a-i servi pe ceilalţi (acasă sau la lucru) este un lucru înjositor sau „o treabă de femeie”. Au convingerea că, dacă-i servesc pe alţii, pierd ceva din masculinitatea lor.

Tonul vocii şi limbajul trupului vă trădează. Există o diferenţă uriaşă între a începe o conversaţie cu un sim plu

„Da? „şi a spune zâmbind: „Bună dimineaţa, cu ce vă pot ajuta?” într-un studiu pe care l-am făcut la un magazin, am observat că şase funcţionari din zece nu zâmbeau niciodată. Le dădeau clienţilor impresia că le fac o favoare fiindcă se ocupă de ei.

A-i servi bine pe clienţi nu este important doar la magazine şi restaurante. Orice tip de companie exis tentă în societate are nevoie de o deservire corespunzătoare a clienţilor. Impoliteţea, lipsa de răbdare şi de sensibilitate nu sunt compatibile cu vânzările bune, profesioniste. Cu toate acestea, vânzătorii au multe a se menea manifestări negative, din cele mai diverse motive. Lipsa de respect şi de amabilitate, indiferenţa.

C U M S A N E P U R T A M C U CLIENŢI I DIFICIL I 169

Încetineala, proasta cunoaştere a serviciilor oferite de firmă, greşelile şi purtarea negativă îi resping pe clienţi şi le lasă sentimente neplăcute. De multe ori, reacţia clienţilor este să se ţină la distanţă.

Clienţii sunt atraşi de locurile care le stimulează sen timentele cele mai pozitive. Felul în care se comportă angajaţii cu clienţii este mult mai important decât toţi banii pe care-i cheltuieşte firma pe publicitate şi pentru a-şi construi o imagine bună.

Cum puteţi îmbunătăţi modul de servire a clienţilor? Dacă vă gândiţi cum puteţi oferi servicii mai bune şi cum îi puteţi face pe clienţi mai fericiţi, vă veţi bucura de succes oriunde aţi lucra.

Membrii cei mai valoroşi ai organizaţiilor din sec torul serviciilor au o serie de trăsături comune. Ei află cât mai multe posibil despre firma la care lucrează şi despre cum îşi pot servi mai bine clienţii. *Angajaţii că cienţi ştiu*:

cu ce se ocupă compania lor;

cine sunt membrii-cheie ai personalului;

de ce organizaţia funcţionează într-un anumit fel;
ce serviciu sau produs oferă organizaţia;
ce întrebări sau probleme comune pot apărea;
cum îşi pot ajuta clienţii într-un mod cât mai că cient.

De asemenea, angajaţii de valoare reuşesc să desco pere care sunt dorinţele, aşteptările şi nevoile clienţilor. Ei se străduiesc pentru asta, punând întrebări şi ascultând cu atenţie răspunsurile. Anticipează întrebările despre produsul sau serviciul oferit de firmă.

Îi ascultaţi pe clienţii dvs? încercaţi cu sinceritate să-i ajutaţi? îi ţineţi la curent cu ceea ce faceţi pentru a

le satisface nevoile? Le spuneţi exact la ce ar trebui să se aştepte? Oamenii acceptă aproape întotdeauna eşti mările corecte sau adevăratele motive ale întârzierilor.

Poate consideraţi că munca dvs. este plictisitoare şi monotonă; însă făcându-i pe clienţi să se simtă neim portanţi sau arătându-vă plictisit de slujba dvs., le adresaţi o insultă directă. Dacă vânzătorii nu se stră duiesc ca procesul de cumpărare să fie o experienţă plă cută, clienţii nu vor mai cumpăra sau se vor duce în altă parte.

Încercând în continuare să vă puneţi în pielea clien-tului, gândiţi-vă dacă v-aţi aflat vreodată într-una din următoarele situaţii:

Aveţi 5 ani şi aşteptaţi la toneta cu îngheţată, vă zând cum oamenii mult mai înalţi (care au venit după dvs.) sunt serviţi înainte.

Vă duceţi la un restaurant, vă aşezaţi şi priviţi cum sunt serviţi ceilalţi. Unele persoane care au venit după dvs. au deja farfuriile pe jumătate goale când în sfârşit vi se ia şi dvs. comanda.

Intraţi într-un magazin şi aşteptaţi în linişte, în timp ce angajaţii stau la taclale, fără să vă acorde vreo atenţie.

Cumpăraţi benzină şi rugaţi să vi se verifice uleiul.

Mai târziu, descoperiţi că omul de la benzinărie a lăsat amprente uleioase pe toată suprafaţa maşinii dvs. proaspăt spălate.

Aţi rezervat o cameră la hotel, dar recepţionerul nu găseşte rezervarea şi vă aruncă priviri sceptice.

Plouă cu găleata şi dvs. vă luptaţi cu o maşină închiriată, fără ştergătoare de parbriz.

Comandaţi prin *room service* micul dejun la ora 7, dar sunteţi nevoit să plecaţi nemâncat la şedinţa de la ora 8: 30.

Aţi rămas fără bani şi completaţi un cec. Îl prezen taţi unui funcţionar de la banca al cărei client sun toţi. Funcţionarul vă aruncă nişte priviri ne în crezătoare şi vă cere un act de identitate.

Sunt sigură că multe dintre aceste exemple v-au impresionat negativ. Firmele ar trebui să fie mai con ştiente că un client prost servit s-ar putea să nu mai recurgă niciodată la serviciile lor. Mă amuză să văd cum companiile cheltuiesc sume uriaşe pentru a-şi recăpăta clienţii care poate că n-ar fi plecat niciodată dacă ar fi fost serviţi mai bine şi cu mai multă amabili tate. Şi clienţii dvs. se aşteaptă la acelaşi lucru.

Probleme cu adevărat serioase apar atunci când clienţii ies în trombă din magazin. Nu numai că mulţi dintre ei nu mai revin niciodată, dar le povestesc tutu ror prietenilor despre cât de prost au fost serviţi. Dacă un client furios vă cere ajutorul, aveţi ocazia ideală de a preveni problemele de acest gen. Dezastrul încă n-a avut loc. Dacă abordaţi situaţia corect, nici nu va avea loc. Reţineţi, odată ce aţi pierdut un client, este de două ori mai greu să-l recâştigaţi.

Aţi plecat vreodată dintr-un magazin (chiar dacă voiaţi să cumpăraţi ceva) din simplul motiv că n-aţi fost servit corespunzător? Dacă clienţii ştiu că vor fi bine

serviţi, pot fi dispuşi să plătească mai mult sau să ia un alt produs în locul celui pe care nu l-au găsit.

Atunci când nu sunt mulţumită de serviciul primit sau nu obţin ceea ce vreau de la o firmă, am două opţiuni:

(a) pot decide să nu mai revin niciodată sau (b) pot să le mai dau o şansă.

(a)

Am învăţat să le dau firmelor o a doua şansă, plângându-mă unei persoane capabile să rezolve situaţia.

La un moment dat, am fost prost servită de o firmă de transport aerian. În loc să-mi aranjez plecarea cu o altă firmă (o alternativă definitivă), am ales să vorbesc cu şeful angajatului care mă jignise. I-am explicat dilema mea, iar el a făcut următorul comentariu: *„Dacă sunteţi mulţumită de serviciile noastre, vă rog să spuneţi la toată lumea. Dacă sunteţi nemulţumită, vă rog să-mi spuneţi acest lucru mie, pentru că sunt în poziţia de a face ceva*!” Mi-a promis că va vorbi cu subordonatul lui despre problema mea.

Iată câteva situaţii prin care poate că aţi trecut şi dvs. Gândiţi-vă ce aţi putea face:

1. Lucraţi pentru o firmă care vinde piese auto. Dis cutaţi cu clienţii la biroul dvs. şi un bărbat dă buzna înăuntru. Vede că vă ocupaţi de un alt client. Vă dă impresia că este grăbit, trecându-şi greutatea de pe un picior pe altul, uitându-se la ceas şi oftând. Cum îi puteţi uşura aşteptarea? Reţineţi că nu este nimic mai frustrant decât să aştepţi cu nerăbdare ajutorul unei persoane care parcă nici n-ar şti că te afli acolo. Primul pas este să-i comunicaţi clientului că i-aţi observat pre zenţa. Puteţi face aceasta spunând: „Mă ocup de dvs. imediat”.

2. Terminaţi cu primul client. îi faceţi semn bărbatu lui respectiv să se apropie. Ce ar trebui să-i spu neţi ca să-l faceţi să se simtă mai bine după ce a avut de aşteptat?

Puteţi spune: „Vă mulţumesc că aţi avut răbdare. Ce

pot face pentru dvs?”

3. Clientul vă arată un formular de comandă primit prin poştă, pe care l-a completat. Dar cineva i-a trimis formularul greşit. îi explicaţi situaţia, iar el se supără foarte tare. Cum ar trebui să răspundeţi? Primul impuls poate fi acela de a spune: „Nu sunt eu cel responsabil de trimiterea formularului” (vă apăraţi) sau: „Probabil că George l-a trimis din greşeală” (daţi vina pe altcineva)? Asta îl va face pe client fericit? Nici vorbă! Lui nu-i pasă cine i-a trimis formularul greşit, el vrea piesele de care are nevoie!

Ar trebui să-i spuneţi: „Îmi pare rău că aţi primit un formular greşit. Nu e de mirare că sunteţi supărat; şi eu aş fi dacă mi s-ar fi întâmplat aşa ceva. Permiteţi-mi să vă ajut să completaţi formularul care trebuie”.

În această tranzacţie, nu trebuie să aruncaţi pisica moartă în curtea vecinului. Nu numai că ar fi bine să vă cereţi scuze pentru greşeală şi să vă manifes taţi empatia, însă trebuie să faceţi şi cele necesare pentru a rezolva problema.

4. Să presupunem că dvs. i-aţi trimis formularul gre şit. Veţi spune: „Tocmai ne-am schimbat sistemul şi nu mai folosim acest formular” (vă declinaţi responsabilitatea)? Sau recunoaşteţi că aţi greşit?

„Îmi pare rău, am greşit. Acesta este formularul pe care ar fi trebuit să vi-l trimit. Permiteţi-mi să vă ajut să-l completaţi, ca să câştigăm timp”.

b. Cum să vă purtaţi cu clienţii frustraţi

Iată câteva tipuri de frustrări (care pot provoca furie) identificate de clienţi:

N	*Blocaj*	*Satisf*
evoie	Nimeni nu mă	*acerea*

	ascultă. Ceva n-a mers bine. Nu îmi sunteţi de niciun ajutor. Produsul nu funcţionează.	*nevoii*

În primul rând, trebuie să determinaţi care este blo cajul clientului. Apoi vă puteţi concentra asupra pro blemei.

Atunci când clientul are convingerea că „nimeni nu-l ascultă” şi îşi revarsă frustrarea asupra dvs., cum îi puteţi demonstra că îl ascultaţi? Folosind limbajul trupului şi parafrazând ceea ce aţi înţeles de la el. Apoi, puneţi întrebări pentru a afla mai multe despre pro blema lui. Asta vă va ajuta să abordaţi problemele *„ceva n-a mers bine”*, *„nu îmi sunteţi de niciun ajutor”* şi *„produ sul nu funcţionează”*.

c. Cum să vă purtaţi cu clienţii furioşi

Amintiţi-vă că un client furios probabil are o nevoie care n-a fost satisfăcută şi consideră că dvs. sunteţi capabil măcar să-l îndrumaţi pe drumul cel bun. Însă ar putea fi mai eficient să *nu* vă concentraţi imediat asupra rezolvării problemei.

Ocupaţi-vă mai întâi de sentimentele clientului. Folosiţi empatia – puneţi-vă în locul lui. Spuneţi lucruri cum ar fi: *„Nu e de mirare că sunteţi supărat. Şi eu m-aş fi simţit la fel dacă mi s-ar fi întâmplat aşa ceva”*. Ascultaţi cu atenţie, priviţi-l în ochi, aprobaţi-l din cap şi daţi alte semnale care indică faptul că sunteţi atent.

puneţi întrebări ca să vă lămuriţi mai bine asupra pro blemei: *„Şi ce s-a întâmplat pe urmă?”* sau *„Obiectul nu s-a potrivit?”* Apoi daţi-i de ştire clientului cum aţi înţe les dvs. problema (sau cauza supărării sale).

Apoi, ocupaţi-vă de problema lui. După ce v-aţi ocupat de sentimentele clientului, sunteţi pregătit să abordaţi problema. Descoperiţi ce vrea de la dvs. Spu neţi ceva de genul: „Înţeleg că avem o problemă. *Ce aţi vrea să fac ca să vă ajut*?” Mulţi angajaţi uită să pună această întrebare, dar ea este un instrument extrem de bun pentru rezolvarea problemelor. Deseori, clienţii nu ştiu de fapt ce vor de la dvs. Trebuie să aflaţi ce vi se cere şi să luaţi măsuri pentru a rezolva problema.

Ce puteţi spune în cazul în care nu puteţi face ce vrea persoana respectivă? Dacă-i spuneţi cuiva că nu-i puteţi satisface nevoile, fireşte că nu va fi prea fericit. Dar dacă-i puteţi oferi nişte alternative, se va simţi mai bine. Ori de câte ori nu puteţi satisface nevoile unui client, spuneţi-i ce *puteţi* face pentru a vă apropia cât mai mult de satisfacerea nevoii sale. Daţi-i cel puţin două alternative, dar nu mai mult de trei (ca să evitaţi confuzia). În acest fel, îi permiteţi clientului să con troleze din nou situaţia. În mintea lui, acum se află din nou „pe scaunul şoferului”. Rezultatul este o situaţie în care ambele părţi au de câştigat.

Dacă nu există alternative, explicaţi-i regulile şi /sau politicile firmei care nu permit satisfacerea cererilor sale. Explicaţi-i numai regulile aplicabile la situaţia sa. Apoi lucraţi cu clientul pentru a elabora un mod de acţiune (sau o alternativă sugerată de dvs.) care să fie clar pentru amândoi. Aveţi grijă să vă ţineţi de cuvânt şi să faceţi ce aţi promis. Conferiţi discuţiei o notă personală (arătaţi-i clientului că vă pasă de el), îndemnând upe client să vă contacteze dacă mai are probleme pe viitor

NOTĂ: Reţineţi că nu toate problemele se pot rezolv atât de simplu. Poate că nu sunteţi capabil să-l mulţumiţi pe deplin, dar puteţi încerca să negociaţi cu el astfel încât să nu existe un învins şi un învingător.

Corectaţi-vă propriile greşeli

Ce puteţi face atunci când *dvs*. sunteţi cel care a greşit? În primul rând, nu vă fie ruşine să recunoaşteţi Apoi afirmaţi*: „Îmi pare rău că s-a întâmplat aşa. Haideţi să vedem ce pot face pentru a îndrepta greşeala*”. Apoi corectaţi-vă eroarea. Nu încercaţi să vă apăraţi cu afirmaţii de genul: „*Am fost îngrozitor de ocupaţi. Din acest motiv am făcut o greşeală*”. Indiferent ce faceţi, nu ignoraţi pro blema: acest lucru nu va face decât să sporească furia clientului faţă de dvs. şi faţă de firma la care lucraţi.

Vă este greu să recunoaşteţi că aţi greşit? Cu toţii facem greşeli şi celor mai mulţi ne este greu să recu-noaştem. Dar atunci când cineva face o greşeală şi o recunoaşte, nu-i aşa că acea persoană creşte în ochii dvs? Majoritatea oamenilor fac presupunerea eronată că ceilalţi îi vor respecta mai puţin dacă recunosc că au greşit. În realitate, este exact pe dos. Aţi dat-o în bară, aţi recunoscut şi vreţi să rezolvaţi problema. În acest fel, este mult mai bine pentru ambele părţi. În cazul în care clientul continuă să fie arţăgos, spuneţi: „*Ce aţi vrea să fac ca să rezolv problema*?”

Folosirea tehnicii „discului stricat”.

Trebuie să le impun clienţilor mei anumite reguli. Multe dintre ele le displac şi *mă simt* tensionat *atunci* când *insistă să fac* o *excepţie pentru ei*.

Aceasta este doar una dintre numeroasele probleme care se rezolvă cel mai bine folosind tehnica „discului stricat”.

De exemplu, aţi putea spune: „Vă înţeleg frustrarea, dar nu pot face excepţii pentru nimeni”. Sau: „Aş vrea să fac o excepţie în acest caz, dar nu pot”. Dacă per soana continuă să se plângă, repetaţi cu calm exact ceea ce aţi spus mai înainte. Dacă vă necăjeşte în continuare, repetaţi

din nou. Nu ridicaţi tonul şi nu vă apăraţi. Veţi vedea că la a treia repetiţie clientul vă va auzi. Dar ţineţi minte: atunci când nu puteţi face ce vrea cineva, încercaţi să-i daţi cel puţin două soluţii alternative, dacă este posibil.

d. Folosirea telefonului

Dacă sunteţi la fel ca mine, atunci când daţi peste cineva care nu vă răspunde la telefon aşa cum ar trebui, vă faceţi o părere proastă despre întreaga firmă. Nu uitaţi, dacă răspundeţi la telefon în mod necorespunză tor, sunt şanse să-i îndepărtaţi pe clienţii potenţiali şi chiar pe cei obişnuiţi.

Este absolut necesar să creaţi o impresie favorabilă asupra firmei dvs. S-ar putea să fiţi principala şi, în unele cazuri, singura persoană de contact între client şi firmă. Iată câteva sugestii:

Reguli de conduită la telefon

1. Răspundeţi prompt la apeluri – dacă se poate, la primul târâit.

2. Faceţi legăturile telefonice în mod eficient. (Vezi „Răspunsuri la telefon”.)

3. Spuneţi-le cum stau lucrurile, în cazul în care e necesar să aştepte.

1.

4. Nu vă aşezaţi niciodată mâna peste receptor. (Clientul va crede că vorbiţi despre el.)

5. Indiferent care este starea dvs. la momentul res pectiv, nu vă revărsaţi proasta dispoziţie asupr clientului.

6. Păstraţi-vă calmul când vorbiţi cu clienţii dificili.

7. *Cereţi-vă* scuze *dacă aţi greşit*.

8. Încercaţi să le oferiţi clienţilor acea mică atenţie suplimentară pe care şi-o vor aminti pe viitor.

9. Învăţaţi modul corect de a efectua apeluri telefo nice de lungă distanţă.

10. Învăţaţi tehnica feedbackului şi a parafrazării,

pentru ca mesajele să nu fie înţelese greşit.

11. Atunci când îi cereţi clientului să vă spună un nume, rugaţi-l să îl pronunţe pe litere. Apoi notaţi în paranteză cum se pronunţă exact numele aces tuia, ca să nu îl stâlciţi mai târziu.

12. Dacă plecaţi de la postul de lucru, aveţi grijă să-i daţi de ştire recepţionerei sau rugaţi pe altcineva să răspundă la telefon.

13. Ţineţi la îndemână hârtie şi creion (lângă *fiecare* telefon).

14. Dacă trebuie să plecaţi de la telefon ca să cereţi informaţii, întrebaţi-l pe cel care a sunat dacă vrea să aştepte sau preferă să-l sunaţi mai târziu.

15. Dacă cei care au sunat vă cer informaţii pe care nu sunteţi în măsură să li le oferiţi, spuneţi-le că le veţi da răspunsul mai târziu. Fie sunaţi dvs., fie rugaţi să facă acest lucru pe cineva mai fami liarizat cu subiectul respectiv. Dar aveţi grijă ca o persoană din cadrul firmei să reia legătura cu persoana în cauză. A doua sugestie este de prefe rat dacă persoana poate avea în cursul conver

1.

saţiei întrebări suplimentare, la care nu veţi fi în măsură să răspundeţi.

16. Folosiţi numele celui ce a sunat ori de câte ori vi se pare potrivit (dar nu exageraţi). Exersaţi pro nunţia corectă a numelui său.

17. Efectuaţi dvs. înşi vă convorbiri de lungă dis tanţă. Dacă apelaţi la secretară, veţi risipi timpul valoros al clientului şi le veţi sugera şi altor clienţi că timpul dvs. este mai preţios decât al lor.

18. Ţineţi la îndemână notiţe legate de convorbirea respectivă ca să nu uitaţi detalii importante. Dacă trebuie să sunaţi dvs. mai târziu, aceste notiţe vă vor ajuta să vă

amintiţi tot ce aţi vrut să discutaţi.

19. Prezentaţi-vă atunci când răspundeţi la telefon: de exemplu, „Bill Baker, departamentul de livrare”. Reţineţi, vreţi să fiţi deopotrivă politicos şi binevoi tor, vreţi ca persoana care a sunat să se simtă impor tantă; nu vreţi să risipiţi timpul clientului şi al firmei dvs. Şi mai presus de toate, vreţi să-l ajutaţi pe client să-şi atingă scopul convorbirii.

Cu ajutorul câtorva răspunsuri standard, vă puteţi atinge toate aceste scopuri în majoritatea situaţiilor. În continuare, sunt schiţate o serie de răspunsuri de acest gen.

Răspunsuri la telefon Situaţie

Răspundeţi la apel.

Persoana căutată vorbeşte la un alt telefon.

Răspuns

Departamentul de contabilitate, Gina Ting la telefon.

Benjamin Tan vorbeşte la un alt telefon. Vreţi să aşteptaţi sau să-i spun să vă sune?

Persoana căutată lipseşte din Gina Ung nu este în birou birou pentru câteva minute, pentru moment. Pot să-i las un mesaj?

Apelantul a nimerit la un interior greşit.

Persoana căutată este într-o şedinţă până la ora 3.

De această problemă se ocupă departamentul de contabilitate. Să vă fac legătura?

Benjamin Tan se află la o şedinţă până la ora 3. Să-i spun să vă sune?

Persoana căutată stă de vorbă Gina Ting vorbeşte cu un client.

cu un client.

Persoana căutată e plecată în acea după-amiază

Trebuie să ştiţi cine sună.

Persoana căutată nu a sosit încă.

Să o rog să vă sune?

Benjamin Tan nu se mai întoarce la birou astăzi. Vreţi să vă sune mâine?

Pot să-i spun Ginei Ting cine o caută?

Gina Ting nu este la birou în acest moment. Pot s-o rog să vă sune?

(Evitaţi să spuneţi*: „Încă nu a venit”*, fapt care dă impresia că nu s-a trezit la timp.)

Persoana căutată este bolnavă. Benjamin Tan nu vine astăzi.

Să-l rog să vă sune sau vă poate ajuta altcineva?

Trebuie să-i spuneţi apelantului Gina Ting încă mai vorbeşte la cum stau lucrurile.

Reveniţi la clientul care aşteaptă la telefon.

Persoana căutată lipseşte din oraş.

telefon. Vreţi să-i lăsaţi un mesaj sau s-o rog să vă sune?

Vă mulţumesc că aţi aşteptat.

Gina Ting lipseşte de la birou până pe patru iunie. Pot să-i las un mesaj sau vă poate ajuta altcineva?

Răspundeţi după ce vi s-a făcut legătura.

Persoana căutată lipseşte de la birou, dar se va întoarce.

Persoana căutată s-a dus după cafea.

Persoana căutată s-a dus la masă.

Persoana căutată este ocupată şi nu vrea să fie deranjată.

Terminaţi o convorbire telefonică.

Daţi un telefon.

(Evitaţi să spuneţi *„E plecată din oraş”*, lucru care le-ar putea da mână liberă spărgătorilor de case.)

Departamentul de contabilitate, Benjamin Tan la telefon. Cu ce vă pot ajuta?

Gina Tang lipseşte de la birou până la ora 2. Să-i spun să vă sune când se întoarce? (Evitaţi să spuneţi: *„N-am idee unde este*!” (Sună foarte neprofesionist. Ar trebui să ştiţi unde este!)

Benjamin Tan revine cam în 20 de minute. Să-l rog să vă sune?

Gina Ting revine în jur de ora 1. Să-i spun să vă sune?

(Nu spuneţi: „Este la masă”, ceea ce unora le-ar putea da impresia că n-are putere să lucreze.)

Benjamin Tan nu este disponibil până la ora 3. Ar putea să vă ajute altcineva sau să-i las un mesaj şi vă sună el mai târziu? (Dacă spuneţi „E *prins acum*” lăsaţi impresia că ar fi legat cu frânghii.)

Vă mulţumesc pentru telefon. La revedere.

Bună dimineaţa. Sunt Gina Ting de la firma XYZ. Pot să vorbesc cu Gordon Smith, vă rog?

Nu daţi niciodată răspunsuri de genul: *„A plecat la masa acum o jumătate de oră. Sunaţi din nou peste vreo două ore, probabil că până atunci se întoarce*”. Sau: *„Azi e joi şi de obicei joia nu vine până la ora 10*: *30*”. Asemenea răspun suri o pun într-o lumină proastă pe persoana respectivă şi, în ultimă instanţă, firma la care lucrează.

Un răspuns potrivit într-o mulţime de situaţii este:

„Îmi pare rău, dar Benjamin Tan nu este disponibil pentru moment”. S-ar putea ca Benjamin Tan să fie chiar lângă dvs., dar pentru apelant „nu este disponibil”. Această variantă le scuteşte pe secretare şi recepţionere de a spune minciuni pentru şefii lor. Folosiţi-o atunci când şeful dvs. vrea să spună că nu e la birou.

e. Folosirea bunului-simţ şi a bunelor maniere

Iată câteva situaţii în care trebuie să vă lăsaţi condus de bun-simţ:

1. Şeful dvs. are o grămadă de treburi de făcut şi v-a lăsat vorbă să nu-l deranjaţi decât dacă ia foc dă direa. Preşedintele firmei sună şi cere să vorbească cu şeful dvs.

Orice regulă are excepţiile ei. Evident, aceasta este una dintre ele.

2. Primiţi foarte des apeluri greşite, destinate unei firme ce are un număr de telefon foarte asemănă tor.

Nu vă pierdeţi vremea supărându-vă. Căutaţi nu mărul corect al firmei respective şi daţi-l celui care a sunat.

3. Departamentul de stat la nivel local în cadrul căruia lucraţi este similar cu un alt departament de stat la nivel central. Oamenii au impresia că dvs. le puteţi răspunde la întrebări.

1.

Explicaţi-le apelanţilor diferenţele dintre funcţiile celor două departamente şi daţi-le numărul corect. Nu vă pierdeţi calmul – apelanţii nu vor să vă supere.

4. Trebuie să însoţiţi un vizitator de la recepţie până în biroul şefului. Care credeţi că este varianta co rectă?

a. Mergeţi în faţa vizitatorului, spunând: „Vă rog să mă urmaţi”?

b. îl lăsaţi pe vizitator s-o ia înainte, spunând:

„Este pe acest coridor, prima uşă la dreapta”? Răspunsul corect este (a).

5. Conduceţi un vizitator în biroul şefului. Nu s-au mai întâlnit niciodată până acum. Cum procedaţi?

a. îl lăsaţi pe vizitator să intre?

b. îl anunţaţi pe vizitator, spunând: „(Numele şefului), acesta este Bill Jones de la firma XYZ”?

c. îi prezentaţi unul altuia? Răspunsul corect este (b).

6. Şeful vă cheamă la el în birou, unde se află un vizitator bărbat. Atunci când intraţi, acesta stă în picioare. Ce trebuie să faceţi?

a. Să îl salutaţi din cap şi să vă aşezaţi?

b. Să îl salutaţi din cap şi să spuneţi: „Vreţi să luaţi loc, vă rog”?

c. Să spuneţi „Bună ziua” şi să vă aşezaţi? Atât (a) cât şi (c) sunt corecte.

7. Soţul sau soţia şefei/şefului dvs. soseşte la birou chiar înainte de ora închiderii. Ce trebuie să faceţi?

a. Să-l sunaţi pe şef şi să urmaţi instrucţiunile prin mite?

b. Să-i oferiţi vizitatorului un scaun în camera de primire?

a.

COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI

c. Să zâmbiţi şi să faceţi conversaţie până când soseşte şeful?

Răspunsul corect este (a), în afară de cazul în care şeful nu este disponibil pentru moment şi atunci trebuie să mergeţi pe varianta (b).

b) Situaţii speciale *a.* Birouri guvernamentale

Lucrătorii de la guvern au probleme speciale cu clienţii. Cum guvernul nu este în concurenţă cu alte firme, clientul nu are opţiunea de a merge în altă parte. Prin urmare, deseori oamenii intră într-un asemenea birou gata puşi pe harţă.

O altă problemă cu care se confruntă angajaţii guver namentali este atitudinea „Lucrezi pentru mine. Serveşte-mă, că dacă nu... „Ei trebuie să accepte că această atitudine este un lucru obişnuit şi uşor de înţeles.

Aceste două probleme înseamnă că angajaţii guver namentali trebuie să manifeste mai multă empatie şi mai multe aptitudini interpersonale decât alte tipuri de angajaţi. Şefii lor trebuie să ţină cont de acest lucru atunci când angajează personal pentru birourile de relaţii cu publicul.

b. Cabinete medicale

„Lucrez la cabinetul unui medic şi de multe *ori oamenii sună ca să facă o programare pentru aceeaşi zi. Dacă este deja aglomerat, iar eu le sugerez să vină a doua zi la ora 10 dimi 'neaţa, ajungem la dispute. Cum pot să ţin piept acestor oameni fără să mă simt vinovată că nu pot să-i ajut* mai *bine*?"

Un răspuns ar putea fi: „Îmi pare rău, dr. Poh nu vă poate primi astăzi. Însă pentru mâine dimineaţă există două intervale libere. Preferaţi o programare la ora 10 sau la 11: 30?"

Daţi la o parte orice sentiment de vinovăţie pe care vi-l produce această problemă. Dacă vă faceţi treaba aşa cum ştiţi mai bine, nu este cazul să vă simţiţi vino vată, în situaţia iniţială, în care nu vă puteaţi conforma dorinţelor pacienţilor, probabil că aceştia aveau sentimentul că lucrurile le scapă de sub control. Oferindu-le alternative, îi veţi ajuta să simtă că au recăpătat controlul.

„Sunt recepţioneră la cabinetul unui medic. Săptămâna trecută, a venit *o femeie cu* un *băieţel neastâmpărat*, de *vreo 2 ani. A reuşit să se lovească de toate lucrurile din jur. În cele din urmă, l-am luat pe sus şi l-am aşezat pe genunchii mamei sale, spunând*: «*Copilul acesta e al dvs*? *Se loveşte de diverse lucruri, ar trebui să-l supravegheaţi*!» *Peste cinci minute, doamnei i-a venit rândul să intre în cabinet şi a avut tupeul să-mi spună*: «*Aveţi grijă de Robani.*» *l-am* comunicat *că nu e treaba mea să mă ocup de copilul ei. Ar fi trebuit să ia cu ea pe cineva care să-i poarte de grijă. Eu eram prea ocupată. În cele din urmă, l-a luat înăuntru cu ea, dar nu părea preaferi cită. Cum m-aş fi putut descurca mai bine în această situaţie*?"

Este o problemă serioasă, care apare în cabinetele medicilor, ale dentiştilor şi în birourile avocaţilor. Nu luaţi

niciodată copiii în braţe şi nu-i opriţi să se desfă şoare, doar dacă sunt în pericol să se rănească sau să rănească pe altcineva. Altfel, s-ar putea ca mama să vă atace!

Atrageţi-i mamei atenţia că fiul sau fiica ei nu este cuminte. Dacă se poartă la fel în continuare, cereţi-le amândurora să plece. Nu trebuie să-i purtaţi dvs. de grijă copilului, decât în cazuri de urgenţă. Nu uitaţi că, dacă acceptaţi să aveţi grijă de copil şi acesta păţeşte ceva în acest timp, puteţi fi făcută răspunzătoare din punct de vedere legal. Verificaţi care sunt legile locale şi informaţi-l pe şef cu privire la obligaţiile şi răspun derile dvs., dacă vă cere să faceţi aşa ceva.

La unele birouri există inscripţii de genul: „sunteţi responsabil de felul în care se poartă copiii dvs. Dacă ne creează probleme, vor fi rugaţi să plece”.

La multe cabinete medicale există jucării pentru copii, dar în unele cazuri apar şi inscripţii care afirmă:

„Aceste jucării sunt doar pentru uzul pacienţilor”. Aceasta îi descurajează pe părinţi să folosească personalul cabinetului pe post de *babysitter* pentru copiii care n-au fost aduşi la medic. Şi în acest caz, vorbiţi cu şeful dvs. referitor la regulile ce trebuie aplicate.

„Lucrez la cabinetul unui medic şi de multe ori apelanţii refuză să-mi spună motivul pentru care vor să se programeze. Eu le explic că am nevoie de această informaţie ca să ştiu cât timp să le rezerv. Răspunsul lor standard este: «*Vreau să vorbesc cu el doar cinci minute.*» *Eu le fac o programare de zece minute, apoi descopăr că au nevoie de 15 – 20 de minute, fiind vorba de o problemă* mai *complexă. Dacă mi-ar fi expli cât ce anume îi supără, aş fi ştiut de la pacienţii mai vechi că este nevoie de mai mult timp. De ce procedează astfel? Li se pare că-mi* bag *nasul* unde *nu-mi fierbe oala?”*

Ei consideră că trebuie să discute despre problema

lor între patru ochi cu medicul. Poate li se pare că nu aveţi dreptul să le cunoaşteţi aceste secrete intime, încercaţi să folosiţi empatia: „Ştiu că este o chestiune personală, dar nu mi-aţi dat informaţiile necesare pen tru a vă face o programare". Comunicaţi-le că nu faceţi gr

decât să respectaţi instrucţiunile medicului. Dacă e nevoie, folosiţi metoda „discului stricat". Sau sugeraţi-le o alternativă, cum ar fi: „Aţi prefera să vă sune dr. Ong ca să vorbiţi despre această problemă?"

c. Restaurante şi hoteluri

„Sunt chelneriţă la *un restaurant*. Ieri *am* avut *de-a face cu o situaţie în care nu m-am* descurcat *bine*. îmi *mai rămăsese o singură masă de două persoane*. *Primele persoane care urmau la rând erau o femeie cu fiul ei*. *Mi-a* spus *că era ziua lui de naştere, o ocazie deosebită pentru amândoi*. *Nu aveau rezervare*.

După ce le-am spus că mai aveam o singură masă liberă, tocmai mă *pregăteam să-i* conduc *înăuntru*, când *bărbatul din* spatele *lor spuse*: «Noi *avem* rezervare *pentru* ora *7*. *Acum este ora 7 şi înţeleg că mai* aveţi *doar* o *masă liberă*. *Soţia mea şi cu mine* trebuie *să* mergem *la un film* la *ora 8*: *15*, *aşa că* nu *putem* aştepta *până se eliberează o* altă *masă*. *O* vrem *pe aceea*!» Şi *arată* ultima *masă* de *două persoane*.

Femeia care fusese în faţă şi cei doi avură un schimb de cuvinte privind cine avea dreptul la masă, iar în cele *din urmă i-am dat-o cuplului care avea rezervare*. Femeia *şi* băiatul *ei s-au* supărat *şi au* plecat *înainte să se* elibereze *o altă masă*".

Există situaţii în care, indiferent cum ai proceda, tot rău iese. Aceasta este una dintre ele. Deoarece erau pu ţine mese disponibile, ar fi trebuit să-i întrebaţi pe toţi cei care stăteau la rând dacă aveau rezervare. Femeia şi

băiatul ei ar fi trebuit să aştepte să se elibereze o altă masă. Aţi ales soluţia corectă.

„Sunt recepţioner la un hotel. La ora 5 după-amiaza, a venit o femeie să *se cazeze*. Hotelul *era* încă *plin, fiindcă avusese loc o întrunire. Oamenii întârziau cu plecarea şi ca mera ei încă nu era gata. A început să se plimbe de colo-colo, văitându-se că avusese o zi mizerabilă. Singurul lucru pe care am putut să-l fac a fost să-i propun o cameră de oaspeţi până când avea să se elibereze camera ei. Nu a fost prea încântată, dar a acceptat. Ce altceva i-aş fi putut sugera*?”

Aflaţi ce fel de recompense oferă hotelul în aseme nea situaţii. Aţi fi putut încerca să-i oferiţi mai multe alternative, de exemplu: „Vreţi să staţi în camera de oaspeţi până când se eliberează camera dvs? Sau pre feraţi să vă lăsaţi aici bagajele şi să luaţi ceva de mân care şi de băut la restaurant, pe cheltuiala noastră?” (Amintiţi-vă că la ora 5 după-amiaza probabil că i-ar fi prins bine o băutură răcoritoare sau ceva de mâncare.) Din punct de vedere psihologic, această abordare îi permite să recapete controlul, fiindcă poate alege ceea ce vrea.

Ori de câte ori firma dvs. sau unul dintre reprezen tanţii ei l-a făcut pe un client să se simtă prost, clientul are nevoie de o atenţie deosebită. Această atenţie poate consta în ceva foarte simplu – rezolvarea problemei – sau ceva mai complex, cum ar fi o sumă de bani sau o altă recompensă materială. Hotelurile oferă deseori coşuri cu fructe sau o cameră mai bună dacă i-au cauzat dificultăţi unui client.

Ce poate oferi compania dvs. pentru a-i păstra pe clienţii care au o plângere legitimă?

„Lucrez la *o* sală *de banchete*. De *curând*, a *avut loc întrunire* la *care* responsabilitatea *mea* era *să le ofer clienţilo confortul* şi *serviciile necesare*. Aerul *condiţionat*

nu *funcţiona bine*, aşa *că am* pus *în toată sala* inscripţii *cu* «*Fumatu interzis*». Întrunirea *era* pe *cale* să *înceapă*, când *am observa*

un bărbat care tocmai îşi aprindea o ţigară, *l-am explicat care e problema* cu *aerul* condiţionat *şi l-am* rugat *să stingă iigara*. *El a început să facă scandal*, *strigând*: «*Ce-i discriminarea asta*?» *în cele din urmă a trebuit să-l chem pe director ca să-l dăm afară*. *Cum ar fi trebuit să procedez*?"

Acest bărbat are toate caracteristicile aşa-zisului „Bufon al clasei". Cu siguranţă că a văzut inscripţiile, aşa că atunci când şi-a aprins ţigara ştia că încalcă regu lile. Ar fi trebuit să fiţi pregătită pentru probleme. Eu i-aş fi spus respectivului că vreau să-i vorbesc pe hol (ca să-l scot afară din sală). Apoi i-aş fi explicat care era rostul inscripţiilor cu „Fumatul interzis".

Dacă protesta, aş fi încercat tehnica discului stricat sau i-aş fi oferit alternative. Dacă voia să fumeze, putea să facă acest lucru în hol sau la restaurant, dar nu în sala de banchet. Dacă ar fi insistat în continuare, atunci l-aş fi chemat pe director sau pe ofiţerul de serviciu.

d. Centre de divertisment

„*Lucrez la un* centru *de divertisment*. îmi *petrec mai toată ziua dând informaţii despre orele între care e deschis bazinul de înot şi alte lucruri de genul acesta*. *Mi se pare tare plictisitor*. În *plus*, am *şi* alte *treburi*, *mult mai presante*".

Cu siguranţă, nu e prea interesant să dai iar şi iar aceleaşi informaţii, dar la angajare aţi cerut o fişă a postului? Pun pariu că aceasta e principala sarcină. E ine vitabil să primiţi apeluri similare, fiindcă programele centrelor de divertisment se schimbă foarte des. Ca să mai reduceţi din numărul apelurilor, întrebaţi-i pe clienţi dacă

ar dori să vină să ia un program tipărit sau oferiţi-vă să le trimiteţi programul prin e-mail. Dacă tot nu vă puteţi împăca cu această parte a îndatoririle» dvs., poate e cazul să vă puneţi întrebarea dacă noumva v-aţi ales un loc de muncă nepotrivit sau da nu aveţi o calificare mult prea înaltă pentru postul dvs.

e. Servicii pentru vârstnici

„Am de-a face cu oameni în vârstă. De ce lucruri ar tre' bui să ţin cont atunci când vorbesc cu ei?"

Uneori, vârstnicii sunt clienţi dificili. Li se întâmplă o mulţime de lucruri. În multe cazuri, stau prost cu sănătatea. S-ar putea să nu audă bine sau să nu mai gândească aşa de rapid.

Dar imaginaţi-vă cât de neplăcut este pentru un om de 80 de ani să ţipe cineva la el, fiindcă vorbitorul pre supune că toţi bătrânii sunt surzi. În mod normal, cei care au probleme cu auzul poartă un aparat auditiv. Nu ridicaţi vocea în mod automat când interlocutorul dvs. are părul alb.

Vârstnicilor nu le place să fie trataţi ca nişte per soane mai sărace cu duhul. Nu-i înjosiţi. Dacă nu sun toţi sigur că v-au înţeles, încurajaţi-i să repete ceea ce le-aţi spus, pentru a vă convinge că v-aţi exprimat clar.

f. Clienţi cu handicapuri

„Uneori am de-a face cu clienţi care se bâlbâie. Cum să abordez această *problemă*?"

Ce greşeli credeţi că faceţi atunci când vorbiţi cu cineva care se bâlbâie? Terminaţi fraza în locul lui? Dacă o terminaţi greşit, asta îl obligă să o ia de ia în ceput. Vă puteţi imagina ce neplăcut este pentru el? Bâlbâiţilor le este deseori teamă că vor fi înţeleşi greşit.

Atunci când interpretaţi greşit ceea ce vor să spună, ter minând frazele în locul lor, îi faceţi de două ori mai nervoşi. Aveţi milă!

Iată câteva lucruri de reţinut atunci când discutaţi cu cineva care se bâlbâie. Majoritatea celor bâlbâiţi au o inteligenţă medie sau peste medie. Creierul lor funcţio nează destul de repede, însă gura nu reuşeşte să ţină pasul şi să exprime ceea ce vor să spună. Deseori, în copilărie, părinţii şi profesorii i-au făcut să le fie ruşine de felul lor de a vorbi, fapt care a înrăutăţit problema.

Pentru început, acea persoană trebuie să ştie că sun toţi dispus să o ascultaţi. Pentru aceasta, folosiţi tehnici de ascultare potrivite. Priviţi-l în ochi, daţi din cap, puneţi întrebări şi lăsaţi-l neapărat să termine ce are de spus. Încercaţi să-i daţi impresia că aveţi timp să-l ascultaţi până la capăt. Dacă se grăbeşte să termine, o să-i ia şi mai mult timp, din cauza nervozităţii.

„Mi se pare greu să vorbesc cu clienţii handicapaţi. îmi dau seama că este problema mea, dar ce pot face ca s-o depăşesc?”

Lucrul de care se plâng cel mai mult oamenii handi capaţi este că ceilalţi îi tratează ca şi cum nici n-ar exista. Vorbiţi cumva cu însoţitorul unui om în scaunul cu rotile şi nu cu omul respectiv? Pe mulţi dintre cei aflaţi în scaunul cu rotile nici măcar nu-i privim în ochi – de fapt, majoritatea oamenilor ar face orice, numai să evite contactul vizual cu ei. Asta îi face să se simtă igno raţi şi reacţionează cu ostilitate.

Data viitoare când vedeţi pe cineva într-un scaun cu rotile, daţi din cap sau zâmbiţi şi priviţi-l în ochi. E mai bine pentru toată lumea dacă-i trataţi pe handicapaţi la fel ca pe toţi ceilalţi şi manifestaţi respect. Chiar şi persoanele cu handicapuri mentale severe vor aprecia acest lucru.

Oferiţi-vă ajutorul dacă persoana pare să aibă nevoie de el. Dacă sunteţi refuzat cu o remarcă scurtă: „Mă descurc şi singur”, nu vă simţiţi vinovat. Oferiţi-vă să-l

ajutaţi, fiindcă s-ar putea să aibă nevoie de asta, dar respectaţi-i dorinţa de a-şi afirma independenţa şi auto nomia.

c) Alte tipuri de probleme *a.* Clientul este deja supărat

Răspundeţi la telefon în numele firmei. Persoana de la celălalt capăt al firului este foarte supărată. Spune:

„Sunteţi a patra persoană cu care vorbesc şi nu mi se dă niciun răspuns. Chiar nu mă poate ajuta nimeni?”

Această persoană a fost victima sindromului „aruncă pisica moartă în curtea vecinului” şi dvs. trebuie să-i puneţi capăt. Dacă îi răspundeţi: „Îmi pare rău, nu aţi sunat la departamentul care trebuie” nu i-aţi oferit o soluţie. Clientul vrea să i se rezolve problema şi consi deră că dvs. puteţi să îl ajutaţi. Nu-i pasă dacă este sau nu „departamentul dvs”. La început se simţea frustrat, dar acum este pe cale să-şi iasă din minţi de-a binelea. Dacă şi dvs. vă pierdeţi cumpătul şi vă înfuriaţi, o să fie şi mai rău.

Furia necontrolată poate fi comparată cu o „nebunie temporară”. Dacă e posibil, încercaţi să vă ajutaţi clien tul să nu ajungă în acest stadiu sau aduceţi-l la normal, dacă deja „şi-a pierdut minţile”. Pentru aceasta, încercaţi să rezolvaţi problema. Dacă puteţi face ceva – *orice* – ca să sugeraţi o soluţie, clientul vă va aprecia ajutorul.

Obţinerea informaţiilor necesare pentru a ajuta per soana respectivă ar putea rezolva problema. Apoi cereţi-i numărul de telefon şi rugaţi-l pe angajatul în măsură să rezolve problema să îl sune *într-un interval de timp rezo nabili* Dacă angajatul nu-l poate ajuta imediat, informaţi-l pe client în legătură cu acest lucru. Daţi-i numele dvs. şi numărul de telefon ca să vă sune din nou dacă persoana menţionată nu i-a oferit o soluţie satisfăcătoare. Abia după aceasta se poate spune că nu mai aveţi nicio răspundere.

b. Clientul face pe „bufonul clasei”.

„Bufonii clasei” sunt persoane dificile. La şcoală, erau cei care făceau tot timpul tărăboi. Scopul acestui comportament este să atragă atenţia. Copiii care joacă acest rol tânjesc după atenţie şi preferă să accepte o atenţie negativă decât să nu fie băgaţi în seamă.

Cum se poartă un profesor cu experienţă cu un a se menea copil? îi acordă atenţia pe care o doreşte – dar numai atunci când se poartă frumos. Atunci când copi lui nu e cuminte, este izolat de restul clasei (exact opu sul a ceea ce-şi doreşte). De obicei, profesorul îl va înde părta de restul grupului şi îi va vorbi între patru ochi.

Când aceşti copii devin adulţi, deseori continuă să facă pe „bufonii clasei”. Ei sunt persoanele care au grijă ca toată lumea din cameră să ştie cât sunt de nemulţu miţi de ceea ce le-a făcut firma dvs. Ei sunt cei care îşi doresc atenţie *imediată*. Dacă nu o capătă, recurg la abu zuri verbale şi îi deranjează pe toţi cei din jur.

Cum îi abordaţi pe aceşti oameni? La fel cum îi abor daţi pe copiii care afişează acest comportament negativ, îi luaţi deoparte, de preferinţă într-un birou gol. (Nu încercaţi asta dacă sunt violenţi fizic.) Le explicaţi că vă

veţi ocupa cu plăcere de problema lor de îndată ce le vine rândul şi că veţi fi obligat să nu-i luaţi în seamă dacă vor continua să se poarte la fel. Apoi îi duceţi m-a poi şi vă ocupaţi de clientul următor.

Evident, înainte de a încerca metoda de mai sus, tre’ buie să aveţi aprobarea şefului dvs. În caz contrar, dacă persoana turbulentă decide să meargă cu problema la nivelul superior, s-ar putea să fiţi prins la mijloc. Dacă vă confruntaţi în mod regulat cu persoane având pro bleme de comportament, stabiliţi o strategie împreună cu şeful dvs. Treceţi în revistă variantele posibile şi cereţi-i şefului sugestii cu privire la abordarea proble mei. Astfel veţi şti

amândoi că situaţiile dificile vor fi tratate într-o manieră serioasă.

Clientul refuză *să* discute *cu* o *femeie*

Li Lian Soh, manager de credite pentru o importantă firmă de construcţii, a rezolvat într-o manieră amu zantă o problemă cu care se confrunta. Avea de-a face cu mulţi clienţi care insistau „să vorbească cu un băr bat”. Pentru a rezolva problema, le făcea legătura cu Sam, portarul clădirii. Sam fusese pus la curent şi ştia cum să se descurce cu asemenea apeluri. Răspunsul lui standard era: „Nu ştiu de ce vorbiţi cu mine. Mana gerul nostru de credite este Li Lian Soh. Vă fac din nou legătura şi ea se va ocupa de dvs”.

O altă soluţie ar fi fost ca Sally să se prezinte astfel:

„Li Lian Soh, manager de credite, cum vă pot ajuta?” Majoritatea oamenilor presupun că dacă îţi spui doar numele mic eşti pe o poziţie inferioară. Cei mai mulţi bărbaţi îşi spun numele întreg şi titlul. Pentru a se bucura de respectul pe care îl merită, şi femeile ar tre’ bui să procedeze la fel.

c. Clientul vă învinovăţeşte pentru greşeala altcuiva

„Săptămâna trecută am avut o problemă care m-a făcut să plâng. Lucrez la depozitul de piese al unei firme. Tocmai mă angajasem de puţin timp la acest serviciu şi gestionarul depozitului mi l-a lăsat în grijă în timp ce el s-a dus să ia nişte echipamente. Un client furios a telefonat ca să se plângă că i s-a livrat o piesă greşită şi firma lui a cheltuit degeaba o sumă foarte mare. M-a făcut prost şi s-a purtat de parcă eu aş fi fost de vină!

Comandase piesa cu două luni în urmă, înainte ca eu să încep să lucrez la firma respectivă! *Am insistat să sune peste 15 minute, când se întorcea şeful depozitului. Am folosit teh nica «discului stricat», dar nu părea să meargă.*

Cum ar fi trebuit să mă port cu clientul acesta nervos?”

Înţeleg de ce, în acest caz, tehnica „discului stricat” n-a funcţionat. Aţi uitat să vă „dezactivaţi” mecanis mul de apărare atunci când clientul a început să ţipe la dvs. O soluţie ar fi fost să cereţi informaţii de îndată ce clientul a început să vorbească. Aţi fi putut să folosiţi parafrazarea şi să puneţi întrebări care l-ar fi ajutat să-şi rezolve problema.

Dar aşa cum au decurs lucrurile, când gestionarul depozitului s-a întors peste 15 minute, nimeni nu se ocupase încă de problema clientului. Probabil că şeful a avut de-a face cu un client şi mai furios! Dacă aţi fi obţi nut informaţiile necesare, şeful dvs. ar fi putut să-i dea mai târziu nişte răspunsuri. Aduceţi-vă aminte de acest lucru ori de câte ori primiţi sau efectuaţi o plângere.

d. Clientul vine neanunţat

„Ce să fac cu clienţii obişnuiţi care vin pe neanunţate şi doresc să stea de vorbă cu cineva?”

Folosind tehnica „discului stricat”, spuneţi-le: „Îmi pare rău, nu puteţi vorbi cu Benjamin Tan dacă nu aveţi stabilită o întâlnire. Aţi vrea să vă programez pentru altă dată?” în cazul în care clientul are obiecţii, spuneţi:

„Am primit instrucţiuni să nu primesc pe nimeni dacă nu are programare. Doriţi să vă fac o programare pen tru altă dată?”

e. Clientul este vorbă-lungă

„Sunt telefonistă şi primesc foarte multe apeluri. Ce pot să fac atunci când apelanţii vor să-mi spună povestea vieţii *lor?”*

Uneori este necesar să-i întrerupeţi (oricum, din când în când trebuie să-şi tragă răsuflarea). Întrebaţi-i dacă vă pot explica *pe scurt* problema lor, urmând ca apoi să le faceţi legătura cu cine trebuie.

„Am un *client* care *mereu* se *abate* de *la subiect*”.

Atunci când aveţi de-a face cu un mare vorbăreţ, folosiţi orice pauză pentru a dirija conversaţia către obiectivul apelului telefonic. Nu vă arătaţi frustrat sau plictisit; clientul se va simţi jignit. Dacă îi oferiţi alter native, va trebui să ia o decizie. Rezumaţi convorbirea, spunând pe scurt ce veţi face dvs. pentru el sau ce va face el pentru dvs. Apoi folosiţi următorul clişeu de încheiere: „Cred că asta este totul. N-o să vă mai răpesc din timpul dvs. preţios”.

Clientul are nevoie de un răspuns pe loc

„Lucrez la un birou în administraţia publică şi oamenii sună vrând să afle răspunsurile pe loc. Nu pot să dau de jan darmul de serviciu pentru *că nu* e *în birou*.

O soluţie ar fi un pager prin care să îl puteţi con tacta. Alta ar fi să îl sunaţi la intervale regulate de timp pentru a primi mesaje. Utilizaţi metoda feedback cu jandarmul ca să îi explicaţi problemele pe care le aveţi cu clienţii şi să îi cereţi ajutorul în a găsi soluţii.

f. Clientul este un „ştie-tot”.

„Am probleme cu indivizii «ştie-tot» care cer informaţii, deşi nu vor decât să spună cum cred ei că este corect”.

În primul rând, ascultaţi ideile clientului şi întrebaţi-l pe ce fapte se sprijină acestea. Apoi, folosind informaţi de pe care le aveţi, spuneţi-i clientului cum stau lucrurile în realitate. Dacă e nevoie, recurgeţi la reguli, stra regii şi manuale de proceduri sau alte date scrise.

g. Clientul este nepoliticos

*„Cum să mă port cu oamenii lipsiţi de respect, care mă tra*tează *ca pe un gunoi*? Impresia *lor* este *că un funcţionar ca mine este total pe dinafară*. *De obicei, vor să ceară informaţii* despre *cursurile* de *colegiu*”.

Acestor oameni probabil că le lipseşte încrederea în

sine şi încearcă să vă înjosească pentru a se simţi mai importanţi. În unele cazuri, recurg la sarcasm. „Dezactivaţi-vă” mecanismul de apărare. Trebuie să înţelegeţi că aveţi situaţia sub control. La urma urmei, ei sunt cei care vă cer informaţii. Pur şi simplu daţi-le informaţiile solicitate. Nu-i lăsaţi să vă facă să vă pierdeţi cumpătul. Puteţi să le puneţi întrebarea: „Ce vreţi să fac ca să rezolv problema?” în multe cazuri, aceasta pune capăt spectacolului şi vă puteţi lămuri ce vor de fapt de la dvs.

„Am un client care se poartă foarte urât cu *mine de fi care dată când sună, dar cu şeful meu este «dulce ca mierea Ce pot să fac ca să-mi vorbească mai frumos?”*

Folosind tehnica feedbackului şi expresia: „Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv...” explicaţi-i şefului dvs. cât de nepoliticos este clientul respectiv. Rugaţi-l pe şef să discute cu el despre aceeaşi chestiune. Clientul ar trebui să ştie că este un compo tament inacceptabil faţă de orice angajat al firmei. Dacă şeful nu vă ajută, când mai sună clientul, faceţi-i legă tura direct la el, fără să mai schimbaţi nicio vorbă cu individul respectiv.

h. Sun în alt oraş şi clientul mă face să aştept

„Atunci când dau un telefon interurban, mă supăr dacă recepţionera mă pune să aştept, fără să mă întrebe dacă am ceva împotrivă. Cum pot face să nu mai fiu «ignorat» pe viitor?”

Dacă vi se întâmplă acest lucru în mod repetat, vo biţi cu şeful recepţionerei ca să-i explicaţi inconvenien tele unor astfel de situaţii, precum şi costurile acestei întârzieri. Eu spun de la bun început că e vorba de o con vorbire interurbană, chiar înainte să mă prezint. Spun:

„Convorbire interurbană pentru Yvonne Ng”. Persoana care răspunde presupune că sunt telefonista şi

îmi face legătura imediat. O soluţie mai drastică este să-l puneţi pe client să plătească timpul cât v-a făcut să aşteptaţi.

I. Aveţi de-a face cu doi clienţi în acelaşi timp

„Nu ştiu niciodată dacă trebuie *să mă ocup* de *persoana de la telefon sau de persoana care a aşteptat 15 minute ca să stea de vorbă cu mine. Cine are prioritate?”*

Răspundeţi la telefon şi spuneţi-i apelantului că sun toţi cu un client şi va dura câteva minute. Oferiţi-i alter native. Întrebaţi-l dacă preferă să sune mai târziu, să-l sunaţi dvs. sau să aştepte. Apoi ocupaţi-vă alternativ de cei care au venit personal şi de cei care vă sună.

„Lucrez la departamentul de piese de schimb al unei firme de automobile. Încerc să-i conving să punem în practică un sistem de numerotare, astfel încât să ne ocupăm cu *schimbul de clienţi. În prezent*, cum *e greu să-mi dau seama cine urmează* (*fiindcă trebuie să mă duc des la depozit ca să iau piesele*), *de multe ori nu ştiu în ce ordine să-i ajut pe oameni. A trebuit să arbitrez mai multe dispute privind cine e la rând şi asta mă face să-mi* pierd *cumpătul*”.

După ce aţi decis pe cine trebuie să serviţi mai întâi şi v-aţi ocupat de cei doi clienţi nervoşi, ar fi trebuit să vă spuneţi: „A fost o întâlnire neplăcută, dar am făcut tot ce-am putut ca să fie bine”. Reţineţi, în situaţii de acest gen, oricare dintre clienţi ar fi servit mai întâi, e rău indiferent cum procedaţi. Nu aveţi niciun motiv să vă simţiţi vinovat, fiindcă n-aveaţi cum să-i mulţumiţi pe amândoi în acelaşi timp. Folosiţi tehnica feedbacku lui cu şeful dvs. pentru a-i explica ce dificultăţi vă cre cază lipsa unui sistem de numerotare – dvs. şi celorlalţi membri ai personalului. (O soluţie ar fi ca, până se hotărăşte firma să facă ceva, să încercaţi să realizaţi sân gur un sistem de numerotare.)

j. Clientul nu vrea să aştepte până îi vine rândul

„Şeful meu, un avocat, este foarte ocupat. Săptămâna *tre' cută, un prieten de-al lui avea nevoie de o consultaţie de spe cialitate* şi *se* aştepta *să fie* servit *imediat, l-am* explicat *care e situaţia şi i-am propus să stabilim o întâlnire. Însă el s-a năpustit direct în biroul şefului, care avea o discuţie cu un client. Cum aş fi putut proceda mai bine*?"

Vorbiţi cu şeful dvs. şi întrebaţi-l ce ar trebui să faceţi dacă mai apare o situaţie de acest gen. Oricum, dacă n-aţi fi făcut rapid nişte figuri de judo sau de karate, prietenul şefului tot ar fi intrat în biroul lui. Nu vă simţiţi vinovat. La momentul respectiv, aţi procedat aşa cum aţi ştiut mai bine.

k. Clientul vorbeşte urât *sau* are *un* comportament *ameninţător*

„Ce ar trebui să fac atunci când clienţii vorbesc urât la telefon? Trebuie *să* le *suport înjurăturile*?"

Cred că nimeni n-ar trebui să suporte un comportament injurios. Trebuie să ştiţi să-l puneţi la punct pe client. Vorbiţi cu şeful dvs., ca să ştiţi ce se aşteaptă de la dvs. Din cauza postului pe care îl aveţi, puteţi fi nevoit să toleraţi un asemenea limbaj – de exemplu, dacă lucraţi la camera de gardă a unui spital. Pentru unii oameni e un lucru obişnuit să înceapă să înjure atunci când îi supără ceva. Nu puteţi refuza să vă ocu paţi de problema clientului supărat. Dacă lucraţi la o linie telefonică de urgenţă sau ceva de acest gen, tre' buie să ştiţi că acest limbaj poate fi inevitabil. Cu toate acestea, puteţi să le cereţi clienţilor să vorbească mai frumos, ca să vă puteţi ocupa mai bine de problema lor. Dar, în primul rând, aflaţi ce vrea şeful dvs. să faceţi.

„Cum rămâne cu oamenii *beţi* sau *cei* care *mă ame ninţă*?"

C U M S A N E P U R T A M C U CLIENŢI I DIFICIL I

Acesta este alt lucru pe care trebuie să-l discutaţi cu şeful dvs. înainte să se întâmple. Trebuie să ştiţi când e nevoie să chemaţi paza sau poliţia. Dacă ştiţi ce măsuri trebuie să luaţi şi aveţi propriul dvs. plan pentru situaţii de urgenţă, veţi aborda cu mai multă încredere aceste probleme tulburătoare şi neaşteptate.

Articol IV. 5

(a) Cum să ne purtăm cu superiorii dificili

Dacă nu vă simţiţi bine la serviciu, pot fi implicate o serie de motive. O posibilă cauză a insatisfacţiei la lucru este lipsa unui şef bun. Unii indivizi sunt aleşi într-o poziţie de conducere fiindcă ştiu foarte multe despre munca subordonaţilor lor. Cu toate acestea, s-ar putea să nu ştie nimic despre ce înseamnă a-i motiva pe oameni.

Dacă aveţi impresia că „stilul" de conducere al şefu' lui este cauza nemulţumirilor dvs., acest capitol vă este destinat.

a) Lipsa de motivaţie

Mulţi angajaţi sunt mânaţi de o motivaţie interioară şi lucrează bine, chiar dacă au un şef prost. Însă orice angajat poate fi influenţat pozitiv de un superior care înţelege ce anume îi motivează pe oameni să dea tot ce e mai bun în ei. Cum nu toţi angajaţii sunt la fel, un şef bun trebuie să îşi dezvolte abilitatea de a discerne care dintre angajaţi reacţionează la aprecieri, care dintre ei la stimulente materiale şi care dintre ei la ocazii de a învăţa lucruri noi sau de a se pregăti pentru o promovare.

Dacă sunteţi lipsit de motivaţie, poate că şeful dvs. nu înţelege că unele dintre următoarele condiţii de lucru (sau chiar toate) au un puternic efect anfzmotivator:

1. Controlul strict. Probabil că veţi fi mai puţin satis făcut de munca dvs. dacă şeful nu vă oferă ocazia să

decideţi asupra modului în care vă îndepliniţi îndatoririle. Cu cât angajaţii vor participa în mai mare măsură la procesul de decizie, cu atât vor colabora mai bine.

Superiorii care recurg la un stil de conducere autoritar sunt condamnaţi la eşec. Dacă aveţi un asemenea şef, încercaţi să folosiţi tehnica feed backului pentru a rezolva problema. Dacă şeful dvs. nu este rezonabil şi nu-i puteţi schimba.com portamentul, poate că veţi fi nevoit să suferiţi o vreme, până când apare o ocazie de a fi promovat. O altă soluţie este să aranjaţi să fiţi mutat la un alt departament – sau, în ultimă instanţă, să vă cău taţi de lucru la altă firmă.

2. *Lipsa de apreciere*. Superiorii care punctează doar greşelile angajaţilor lor îşi demotivează persona lui. În schimb, ei ar trebui să se concentreze asupra reuşitelor angajaţilor, încurajându-i să obţină per formanţe mai bune.

Potrivit ideilor promovate de vechea şcoală de management, superiorii credeau că era dreptul lor să primească aprecieri pentru ideile avansate de subordonaţi. După cum este de aşteptat, aceasta îi demotivează pe angajaţi, descurajează iniţiativele şi perpetuează o performanţă mediocră şi o pro ductivitate scăzută. Şefii progresişti învaţă că.

apreciindu-i pe angajaţi atunci când aceştia o merită, personalul va fi motivat să lucreze mai bine. Angajaţii ai căror şefi sunt zgârciţi cu aprecierile ar trebui să încerce tehnica feedbackului pentru a rezolva problema. E posibil ca şeful să nu con ştientizeze faptul că acţiunile sale slăbesc motivaţi-a. Spuneţi: *„Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. s-o rezolv. Săptămâna trecută m-am străduit în mod deosebit ca să fac o treabă foarte bună la proiectul Miller şi am lucrat peste program ca să respect ter menul de predare. Sunt descurajat pentru că tot ceea*

ce am auzit despre proiect se referă la acel procent de 2% pe care l-am greşit. Cum rămâne cu restul de 98% pe care l-am făcut bine? Nu e prea încurajator să auzi doar comentarii negative. Înţelegeţi ce vreau să spun?" Asta îl va ajuta pe şef ca pe viitor să procedeze mai bine şi să vă aprecieze atunci când meritaţi.

3. Monotonia muncii. La unele firme se practică aşa-zisa rotaţie a posturilor, pentru a face munca angajaţilor mai interesantă. Rotaţia posturilor este posibilă dacă există mai mulţi angajaţi pe posturi aflate, în esenţă, la acelaşi nivel de calificare şi de plată. De acest concept beneficiază atât patronii, cât şi angajaţii, deoarece membrii personalului pot să facă mai multe lucruri şi alţii pot să preia munca angajaţilor absenţi. Dacă la firma dvs. se practică acest obicei, conducerea încearcă să păstreze treaz interesul faţă de muncă. Dacă încă n-au încercat rotaţia posturilor, propuneţi-le să o facă, în avantajul tuturor!

4. *Ocaziile reduse de a testa idei noi*. Motivaţia anga jaţilor are de suferit şi atunci când superiorii le

Ignoră sugestiile referitoare la modalităţi mai bune de a-şi face treaba. Deoarece angajaţii sunt cei care fac munca propriu-zisă, deseori ei sunt în poziţia de a găsi metode de lucru mai bune şi mai rapide.

Dacă şeful dvs. are probleme în această privinţă, săditi seminţele schimbării, încet şi cu răbdare. Permiteţi-i să se obişnuiască treptat cu ideea. Bazaţi-vă sugestiile pe fapte şi determinaţi redu cerile de cost pe care le pot implica noile metode. Cu toate acestea, fiţi deschis la motivele legitime pentru care ideea dvs. n-ar funcţiona. Dacă şeful dvs. nu răspunde la nicio sugestie, folosiţi tehnica feedbackului pentru a vă exprima frustrarea.

5. Lipsa ocaziilor de a dobândi aptitudini noi. A fost o

vreme când firmele cheltuiau foarte mult cu instruirea angajaţilor şi totuşi nu puteau ţine pasul cu cererea de personal calificat. De curând, firmele au fost nevoite să-şi restrângă bugetul alo cât instruirii. S-ar putea ca firmele să nu ofere instruire dacă sunt de părere că angajaţii nu pot folosi imediat aptitudinile dobândite. Pentru an gajaţii care urmează să fie promovaţi în circa şase luni sau un an poate fi dificil să obţină acces la instruire.

Ca să fie siguri că sunt pregătiţi să urce la nivelul următor, angajaţii aflaţi în această situaţie ar tre' bui să se ocupe ei înşişi de instruirea necesară. Astfel, vor avea un avantaj în raport cu cei care n-au dobândit aptitudinile necesare. Sumele cheltuite pe instruire reprezintă o investiţie bună pen tru un angajat.

6. *Lipsa fişelor de post şi* a *evaluării performanţe lor*. Firmele care posedă sisteme de conducere bune ştiu că existenţa unor fişe de post precise şi la zi, ca şi evaluarea performanţelor, sunt esenţiale pentru o productivitate înaltă şi pentru motivarea personalului. Atunci când angajaţii ştiu ce se aşteaptă de la ei, se obţin performanţe superioare. Dacă mai bine de 10 % din îndatoririle dvs. se încadrează în categoria „diverse alte sarcini", fişa dvs. de post nu este corectă. Cum să faceţi să obţineţi una mai realistă? în cazul în care firma dvs. foloseşte un sistem oficial de clasificare, con ducerea ştie că această categorie nu poate cuprinde mai mult de 10 % din îndatoriri. În acest caz, puteţi să faceţi o listă cu sarcinile dvs. şi cu timpul acordat fiecăreia. Astfel, cererea dvs. de reclasificare se va baza pe informaţii concrete. Dacă fişa postului este mai veche de doi ani, înseamnă că este depăşită. Şi în acest caz trebuie să faceţi o listă cu îndatoririle dvs. şi cu procentul de timp necesar îndeplinirii fiecăreia, ca să sem nalaţi discrepanţele dintre vechea fişă a postului şi ceea ce faceţi

în realitate, şi să solicitaţi o reclasi fiecare. Un moment potrivit pentru a solicita actua lizarea fişei postului este atunci când vi se acordă recunoaşterea pentru realizările dvs. anuale.

Dar dacă la lista îndatoririlor dvs. se adaugă tot timpul sarcini noi, fără ca postul să fie reclasificat? Dacă vi se dau în mod frecvent mai multe sarcini de acelaşi gen, nu puteţi cere o reclasificare. Dar dacă noile dvs. sarcini au un alt nivel de responsabilitate, probabil că postul dvs. trebuie reclasificat. Va trebui să dovediţi, pe baza faptelor, că nivelul dvs. de responsabilitate s-a schimbat.

La firmele mari, există de obicei sisteme de clasi fiecare oficiale. Dacă lucraţi pentru o firmă mică, poate fi mai dificil. Clasificarea posturilor se bazează pe nivelul de responsabilitate al sarcini lor îndeplinite de persoana ce ocupă postul res pectiv. Dacă nivelul de responsabilitate se schimbă (creşte sau scade), de obice postul este reclasificat. De exemplu, o secretară al cărei şef preia respon stabilităţi noi va avea nevoie de reclasificare, deoa rece nivelul ei de responsabilitate creşte odată cu acela al şefului. Pe de altă parte, dacă postul şefu' lui este desfiinţat şi secretara începe să lucreze pentru patru persoane de nivel inferior, de exem plu, nivelul de responsabilitate al postului va scădea şi poate fi necesară reclasificarea la un nivel inferior.

Ce faceţi dacă şeful dvs. spune: *„Nu avem fişe ale postului în această firmă”*? În acest caz, trebuie să scrieţi chiar dvs. una (pe baza unor exemple de la bibliotecă sau folosind descrierile exacte referitoare la postul unui prieten). Apoi mergeţi cu ea la şef şi cereţi-i să o aprobe. Dacă refuză, întrebaţi:

„Cum pot face treabă bună pentru dvs. dacă niciunul dintre noi *nu* ştie *ce* am *de făcut*?”

7. Discrepanţa dintre salariu şi nivelul de responsa-

bilitate. Dacă sunteţi convins că salariul dvs. este prea mic pentru munca pe care o prestaţi, va tre’ bui să examinaţi fişa postului, să faceţi schimb barele necesare şi să solicitaţi o întâlnire cu superiorul dvs. La întâlnire, explicaţi-i că îndatoririle dvs. sunt prezentate incorect şi că aveţi mult mai multe responsabilităţi decât cele prezentate în fişa postului. Sau poate că fişa postului este corectă, dar salariul primit nu reflectă importanţa postului pentru firma respectivă. Descoperiţi cât câştigă persoanele aflate pe posturi similare la alte.com panii. Expresii cum ar fi *„Cred că sunt plătit prea puţin”* nu vă vor ajuta; trebuie să fiţi înarmat cu *fapte*. Trebuie să fiţi în măsură să oferiţi motive pentru care cereţi mai mulţi bani. Dacă nu reuşiţi, puteţi să vă daţi demisia şi să vă căutaţi de lucru în altă parte.

8. Orele suplimentare neplătite. În unele locuri, un patron are de ales între a plăti orele suplimentare ale angajaţilor la jumătate din preţ sau a le da zile libere în loc de bani. Pentru ca a doua variantă să fie validă, angajaţii trebuie să semneze o înşele gere, în unele zone, legea afirmă că plata orelor suplimentare se cuvine pentru orice interval de timp lucrat peste cele opt ore zilnice sau 40 de ore pe săptămână.

Dacă nu cunoaşteţi legislaţia din zona dvs., tre’ buie să vă documentaţi.

b) Superiorul agresiv într-o lume ideală, toţi şefii ar trebui să fie pozitivi (nu pasivi sau agresivi), plăcuţi, eficienţi, răbdători gata să vă vină în ajutor şi binecuvântaţi cu o înţelegere superioară a naturii umane. Însă în lumea reală şefii afişează toată gama în uz de defecte şi greşeli umane. Superiorii care folosesc un comportament agresiv pen tru a-şi domina şi controla personalul sunt unii dintre cei mai dificili pentru un angajat.

Şefii agresivi n-au deprins un concept fundamental al

conducerii. Angajaţii nu pot fi obligaţi să facă treabă bună, ci trebuie conduşi către acest obiectiv. Şefii se vor confrunta cu o productivitate scăzută dacă:

le fac angajaţilor observaţii în public;

Îi pun să lucreze peste măsură;

sunt foarte critici şi imposibil de mulţumit;

critică oamenii, şi nu faptele acestora.

Înainte de a lua hotărârea să discutaţi cu un şef agre siv, întrebaţi-vă dacă nu cumva veţi înrăutăţi lucrurile. Dacă această persoană tratează pe toată lumea ca pe un duşman, poate că nu merită să riscaţi. Poate fi nevoie să răbdaţi până când reuşiţi să scăpaţi de „huligan”.

Dacă decideţi că poate fi util să discutaţi problema, folosiţi tehnica feedbackului pentru a-i explica şefului cum vă afectează purtarea lui. Pentru asta e nevoie de curaj, dar cel puţin veţi şti că aţi făcut un efort pentru a îmbunătăţi lucrurile. Vorbiţi cu şeful între patru ochi despre comportamentul său agresiv. Dacă puteţi să identificaţi exact problema, spuneţi ceva de genul:

„Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv. Mi-e greu să mă împac cu înjosirile la care m-aţi supus în ultima vreme. Nu mă pot apăra atunci când mă faceţi în toate felurile. În situaţia actuală, nu ştiu cum pot să-mi îmbunătăţesc performanţele şi nici ceea ce vreţi, de fapt, de la mine. Aţi putea să-mi spuneţi, cu exemple, de ce mă consideraţi ignorant?”

Dacă situaţia rămâne neschimbată, nu mergeţi să vă plângeţi la superiorul şefului dvs. direct, ci:

răbdaţi atât cât se poate, apoi cereţi să fiţi mutat pe un alt post din firmă;

vorbiţi cu cineva de la departamentul de personal;

plecaţi în căutarea unor păşuni mai verzi în altă firmă.

Mergeţi la nivelurile superioare numai dacă purta rea

şefului îi afectează şi pe ceilalţi angajaţi. Numai plângerea unui grup poate înlătura un şef rău – şi numai dacă este făcută corespunzător. Aveţi grijă să faceţi apel la fapte pentru a vă explica nemulţumirile: detalii privind ceea ce s-a întâmplat, costuri, cum au fost afectate relaţiile cu clienţii, întârzieri, nerespectarea termenelor, ore suplimentare inutile, blocarea producţiei etc.

Atunci când consideraţi că şeful dvs. vă răpeşte toată mândria şi bucuria de a lucra, este momentul să plecaţi.

După cum am văzut, comportamentul agresiv poate îmbrăca o diversitate de forme. Merită să examinăm în detaliu câteva metode de abordare a unora dintre acestea.

1. Sarcasmul. În unele cazuri, sarcasmul ia forma unor glume inofensive. Nu este ameninţător şi poate fi chiar amuzant. Dar sarcasmul poate fi şi jignitor, menit să-i umilească pe alţii. Oamenii care îl folosesc se simt mai puternici atunci când îi văd pe ceilalţi cum intră în pământ de ruşine. Sar casmul umilitor este o formă de agresiune indi rectă – una dintre cele mai perfide şi manipu latoare metode de a-ţi atinge scopurile.

Deseori, oamenii care folosesc sarcasmul umilitor nu au o părere prea bună despre sine şi încearcă să-i înjosească pe ceilalţi pentru a se simţi mai importanţi. Jocul continuă atunci când ceilalţi se apără sau se arată jigniţi. Oamenii sarcastici vor ca alţii să se supere şi să se apere. Ţineţi minte să nu răspundeţi negativ la remarcile lor. Încercaţi să rămâneţi fidel faptelor.

Gândiţi-vă puţin: cine controlează situaţia atunci când sunteţi tratat cu sarcasm? Dvs. (destinatarul sarcasmului), dar numai până în momentul în care răspundeţi. Apare întrebarea: trebuie să râs pundem la sarcasm cu sarcasm? Nu. Dacă faceţi acest lucru, deseori îl încurajaţi pe celălalt să con ţinue, încercaţi mai bine să analizaţi de ce simte nevoia de a vă umili. Odată ce bănuiţi

care este cauza reală a sarcasmului său, veţi fi capabil să înfruntaţi problema reală.

Nu reacţionaţi la sarcasm; ignora ţi-l. Persoana sarcastică nu va şti ce să facă, fiindcă dvs. nu vă conformaţi regulilor. Atunci când n-o s-o mai amuze să arunce cu săgeţi în dvs., îşi va aţinti remarcile sarcastice asupra altcuiva.

Dacă nu puteţi rămâne calm şi vi se pare că tre' buie să răspundeţi într-un fel, puteţi spune: *„Ulţi mul tău comentariu a fost foarte sarcastic şi umilitor. Umilirile sunt dureroase. Poţi să-mi explici de ce-ai spus ceea ce-ai spus*?" Sau *„De ce crezi că trebuie să mă înjoseşti în felul ăsta*?" Sau: *„Ai fost cam sarcastic. Ce vrei să-mi spui de fapt*?" Oamenii sarcastici tre' buie făcuţi răspunzători de faptele lor. De multe ori, nu sunt conştienţi ce efect distructiv are.com portamentul lor asupra celorlalţi.

Pe când făceam cercetări pentru prima mea carte.

Escaping the Pink-Collar Ghetto (*Evadarea din ghetoul*

„Gulerelor roz", *acum numită Biblia Femeii de Afaceri, disponibilă şi informat de carte electronică*), am inter vievat peste 700 de manageri (dintre care 695 erau bărbaţi) ca să văd de ce nu promovau mai multe femei. Iniţial, cei mai mulţi dintre ei m-au întâmpinat cu braţele încrucişate. Când au început să-şi reverse valurile de sarcasm, am ştiut că erau în defensivă. M-am detaşat de situaţie şi am încercat s-o analizez. Am ajuns la concluzia că, atunci când îi întrebam pe aceşti manageri: „De ce nu pro movaţi mai multe femei?", ei se simţeau acuzaţi de discriminare.

I-am liniştit, explicându-le pe larg care era scopul meu: aveam cu adevărat nevoie de părerea lor ca să aflu ce greşeli le împiedică pe femei să fie pro movate. Le-am dat mai multe exemple de la diverse firme şi i-am întrebat dacă

şi la firma lor se întâmpla la fel. Curând, şi-au dat seama că nu voiam decât să capăt informaţii şi ajutorul lor, nu să-i oblig să-mi explice de ce erau atât de puţine femei în posturile de conducere. Majoritatea au fost foarte cooperanţi.

Dar n-ar fi fost la fel dacă aş fi intrat şi eu în defen sivă când m-au tratat cu sarcasm.

2. *Ignorarea sau tăcerea*. O altă formă de agresiune indirectă este să-i ignori pe ceilalţi sau să taci, refuzând să discuţi cu ei despre chestiuni impor tante. Unii şefi chiar refuză să vorbească zile întregi cu un membru al personalului, chiar dacă lucrează în acelaşi departament! E un joc murdar şi aproape la fel de distructiv ca şi sarcasmul răzbunător.

În cazul acestui comportament negativ, niciuna dintre părţi nu câştigă. Deseori, persoana care tace câştigă bătălia, dar prelungeşte războiul. Dacă problemele nu sunt rezolvate printr-o discuţie, mai târziu vor ieşi la suprafaţă în mod inevitabil.

Brian s-a simţit mândru când şeful departamentu lui l-a lăudat în faţa colegilor şi a superiorului său pentru treaba excelentă pe care o făcuse la un pro iect. Acesta muncise din greu ca să termine pro iectul şi considera că merită laudele. Ceva mai târziu în acea zi, i-a cerut superiorului său, Harry, nişte sfaturi tehnice legate de noul proiect. Acesta a fost foarte dur şi i-a spus să se descurce singur. Săptămâna următoare, Harry s-a purtat foarte rece cu Brian, deşi de obicei îl ajuta. Brian s-a hotărât să-i vorbească. I-a spus: *„Am o problemă şi am nevoie de ajutorul tău ca s-o rezolv”*. A folosit teh nica feedbackului pentru a-i descrie cum s-asim ţit atunci când Harry i-a refuzat ajutorul şi l-a rugat să-i explice motivele acestui comportament. Harry a recunoscut că a fost supărat când Brian a fost lăudat de şeful departamentului şi s-a simţit

gelos deoarece lui nu i se întâmplase niciodată aşa ceva. A promis ca pe viitor să fie mai disponibil.

3. Accesele de furie

„Ce să mă fac cu şeful meu? *Are accese de furie în mod repetat. Trânteşte receptorul, dă cu piciorul în sertare, aruncă lucruri şi trânteşte uşa de la birou. Purtarea lui mă scoate din minţi; ajung să tremur de nervi. Ce ar trebui să fac atunci când se mai întâmplă aşa*?*”*

Cei care au accese de furie şi la vârsta adultă nu s-au maturizat pe deplin. Un prieten a sfătuit-o pe angajata ce a semnat rândurile de mai sus să şi-l imagineze pe şef în scutece şi cu boneţică pe cap, aşezat pe un scaun înalt, dând cu lingura în tavă. Data următoare când şeful a avut un acces de furie, ea a folosit această metodă pentru a se elibera de stres; a descoperit că această imagine mentală amuzantă a ajutat-o să nu-şi mai piardă cumpătul, într-o zi (după ce el se liniştise), a avut chiar cu rajul să-l întrebe: *„Ai terminat*?*”*

„Ce să termin?*”* a tunat el.

„Mă întrebam dacă ai terminat cu accesul de furie”. El a tăcut câteva momente, a zâmbit docil şi a râs puns: *„Aşa îi spui tu, nu*? *Da, am terminat cu accesul de furie”*.

Data viitoare când s-a înfuriat, ea a procedat la fel. În final a obţinut aceeaşi reacţie, iar în cele din urmă n-a mai fost nevoie să spună nimic. El apă rea în uşa biroului şi spunea: *„E în regulă, am ter minat”*. Partea frumoasă a fost aceea că în curând accesele de furie au dispărut cu totul.

Umorul vă poate ajuta s-o scoateţi la capăt în multe situaţii dificile. Exemplul de mai sus de monstrează că umorul poate risipi mânia. Într-un fel sau altul, atunci când reuşim să râdem de ceva, tensiunea scade. Folosiţi imagini mentale amu zante sau amplasaţi lângă biroul dvs. benzile desenate preferate ca să vă amintiţi să vedeţi par tea amuzantă a situaţiei.

4. *Hărţuirea sexuală*. De obicei, hărţuirea sexuală este privită ca o problemă cu care se confruntă femeile la locul de muncă, dar şi bărbaţii se pot confrunta cu avansuri sexuale nedorite.

Această problemă îi afectează pe angajaţi de secole întregi. Legile referitoare la hărţuire se schimbă rapid. Indiferent dacă sunteţi bărbat sau femeie, nu ezitaţi să studiaţi legislaţia locală. Aflaţi cum stau lucrurile cu hărţuirea sexuală şi cum puteţi s-o restricţionaţi sau s-o înfruntaţi. Cercetările arată că 70 – 80 % dintre femei au suferit una sau mai multe forme de hărţuire sexuală din partea şefilor sau a colegilor. 52 % dintre ele şi-au pierdut slujba sau au demisionat din cauza asta.

Următoarele manifestări pot fi considerate forme de hărţuire sexuală:

remarci sexuale nedorite – glume, apropouri, tachinări şi abuzuri verbale;

remarci referitoare la trupul, atractivitatea, vârsta sau starea civilă a unei persoane;

afişarea de imagini pornografice sau ofensatoare;

glume care trezesc sentimente de jenă şi ruşine;

Invitaţii sau cereri nedorite, indirecte sau ex plicite;

Intimidare;

trasul cu ochiul sau alte gesturi de acest gen;

O atitudine paternă sau condescendentă, care subminează respectul de sine al persoanei;

contacte fizice care nu sunt necesare, cum ar fi atingerile, ciupiturile, împunsăturile, strânsul de umeri sau asaltarea fizică.

Problema corelată cu aceasta este un gen de discri minare inversă, care se manifestă atunci când un anga jat este propus pentru promovare şi bonusuri în schimb bul unor favoruri sexuale, iar alţi angajaţi, care şi-au câştigat dreptul prin muncă, sunt trecuţi cu vederea.

Dacă sunteţi victima hărţuirii sexuale, trebuie:

1. Să-i spuneţi persoanei respective că sunteţi împo triva a ceea ce face sau spune. Trebuie să-şi dea seama că vorbiţi serios! Dacă e nevoie, explicaţi-i că purtarea sa poate fi considerată hărţuire sexuală şi

1.

că vreţi să înceteze imediat. Faceţi o înregistrare scrisă a manifestărilor respective şi a ceea ce vi s-a răspuns când i-aţi făcut observaţii. Înregistrarea trebuie să conţină datele, orele, numele martorilor etc.

2. Dacă se întâmplă din nou, repetaţi obiecţiile anterioare. Însoţiţi-le de o scrisoare sau de o scurtă prezentare a faptelor. Vorbiţi despre plângerea dvs. anterioară. Limitaţi-vă la fapte. *Faceţi cel puţin trei copii* ale scrisorii. Trimiteţi una persoanei care vă hărţuieşte şi una şefului său; pe a treia păs trati-o dvs. (Puteţi trimite copii şefului dvs. şi directorului executiv al firmei, în cazul în care consideraţi că este potrivit.)

3. Dacă hărţuirea continuă, sau firma ori sindicatul nu se ocupă de problemă, înaintaţi o plângere o fi cială către filiala locală a Comisiei Drepturilor Omului. Dacă nu ştiţi foarte bine cum să proce daţi, sunaţi la Comisia Drepturilor Omului şi cereţi să vorbiţi cu un consilier de specialitate. Dacă situaţia este suficient de serioasă, recurgeţi şi la ajutorul poliţiei, făcând o plângere de hărţuire sexuală.

Observaţie: Dacă primul incident este suficient de serios, faceţi o plângere atât *oral*, cât şi în scris (cu copii destinate părţilor implicate) şi înaintaţi o plângere o fi cială către Comisia Drepturilor Omului.

În prezent, majoritatea codurilor privind drepturile omului specifică faptul că în plângerea înaintată Comi siei Drepturilor Omului pot fi menţionate atât persoana care se face vinovată de hărţuire sexuală, cât şi şefii, managerii

sau persoanele aflate pe poziţii de autoritate, care au fost înştiinţate de acest act şi nu au luat imediat măsurile corespunzătoare, plus firma în cauză.

Cei aflaţi pe poziţii de conducere nu mai pot privi în altă parte, ignorând actele de hărţuire sexuală. Un şef care nu face nimic pentru a pune capăt hărţuirii sexu ale a unui angajat poate fi considerat părtaş la faptă. Dacă angajatul ştie că şeful a remarcat sau a fost înşti inţat/înştiinţată de situaţie, îl poate menţiona şi pe el/ea în acuzaţia de hărţuire sexuală.

c) Superiori lipsiţi de aptitudini de conducere

Din nefericire, multor persoane aflate în poziţii de conducere le lipseşte educaţia necesară. Oricine poate beneficia de un asemenea tip de instruire. Chiar dacă un şef trebuie să plătească din buzunarul propriu pen tru o asemenea instruire, aceasta este una dintre cele mai bune investiţii pe care le poate face pentru a-şi asigura succesul pe viitor.

Poate fi foarte frustrant să lucrezi pentru un şef lip sit de ştiinţa de a conduce. Poate că nu ştie cum să delege sarcini, cum să-i disciplineze pe subordonaţi sau cum să motiveze diferitele tipuri de angajaţi. Un alt aspect este acela că poate împiedica personalul să lucreze într-un mod eficient. Dacă şeful dvs. se con fruntă cu una dintre aceste probleme, poate fi nevoie să luaţi măsuri şi să propuneţi firmei să-l trimită la un curs de specialitate.

a. 1. Nu ştie să delege sarcini

„Şeful meu ştie foarte bine cum să se poarte cu *oamenii, dar uneori nu-mi explică bine cum trebuie să fac anumite lucruri. îmi dă instrucţiuni neclare, iar a doua zi se răz gândeşte*".

Veţi reuşi să vă înţelegeţi cu un asemenea şef dacă vă ocupaţi personal de detaliile sarcinilor pe care vi le dă. Folosiţi parafrazarea ca să vă asiguraţi că a spus ceea ce

aţi înţeles dvs. Dacă sesizaţi aspecte neclare, întrebaţi-l ce anume doreşte. Dacă are obiceiul să se răzgândească a doua zi, notaţi instrucţiunile, arătaţi-i lista şi asiguraţi-vă că într-adevăr este ceea ce vrea.

Dacă ulterior schimbă instrucţiunile, arătaţi-vă derutat şi scoateţi lista de instrucţiuni pe care aţi alcă tuit-o cu o zi înainte. Actualizaţi instrucţiunile conform cerinţelor. În curând, şeful dvs. îşi va da seama cât de des îşi schimbă indicaţiile. Poate că va învăţa să se gân dească mai bine atunci când vă cere ceva. O asemenea persoană ar beneficia enorm de pe urma participării la un curs de gestionare a timpului. Ar învăţa cum să câş tige timp, făcând o planificare atentă înainte de a delega sarcini subordonaţilor.

În unele cazuri, şefii sunt dezordonaţi. *Ei* susţin că ştiu unde se află fiecare lucru de pe biroul lor, pe care însă totul e vraişte. Urăsc detaliile. Acestui tip de şef nu-i plac veştile proaste, aşa că insistaţi asupra soluţiei, nu asupra problemei.

„Şeful meu îmi cere să fac lucruri care nu intră în aţi buţiile mele”.

Folosiţi parafrazarea pentru a fi sigur că aţi înţeles ce aşteaptă şeful de la dvs. Cereţi actualizarea fişei postu’ lui dvs. Apoi vorbiţi cu şeful ca să vedeţi dacă nu se poate ocupa altcineva de sarcinile care, după părerea dvs., nu se conformează postului respectiv.

2. Are obsesia perfecţiunii

„Şeful meu este un perfecţionist, care uneori *are aşteptări prea* mari *de* la *personalul său”*.

Anticipaţi nevoile şefului. Nu săriţi peste detalii. Oferiţi alternative. Să aveţi la îndemână planurile B şi C, pentru cazul în care e nevoie de ele. Transmiteţi-i ideile noi în scris, însoţite de argumente pro şi contra pentru

alternativele posibile.

3. Foloseşte metode ineficiente de disciplinare

„Şeful meu *îmi face* observaţii *în public"*.

Aceasta este o greşeală majoră din partea şefului dvs. Primul pas este să-l faceţi să vă înţeleagă senti mentele şi să manifeste empatie. Folosiţi tehnica feed backului pentru a-i arăta cât de umilitor este să vă facă observaţii în faţa celorlalţi. Explicaţi-i că i-aţi accepta mult mai uşor criticile dacă aţi discuta în particular. Poate fi nevoie să adăugaţi că, dacă se mai întâmplă să vă critice în public, pur şi simplu veţi pleca de la faţa locului.

b. 4. Este orientat excesiv spre competiţie

„Şeful meu este o persoană extrem de orientată spre.com petiţie. *Vrea să concurez cu colegii mei*, *iar eu nu doresc asta"*.

S-ar putea să vă fi ales greşit profesia. Concurenţa între angajaţi este cel mai popular sistem folosit de con ducere pentru a-şi încuraja personalul să facă mai multe vânzări.

Mulţi oameni preferă să-şi depăşească propriile recorduri de vânzări decât să intre în concurenţă cu colegii. Firmele trebuie să asigure standarde de compe tiţie corecte pentru toate persoanele, la toate nivelurile de experienţă. Dacă sunteţi nou-venit în firmă, nu vi se poate cere să concuraţi cu cineva care are un teritoriu şi o clientelă bine stabilite. Începătorii cu şase luni de experienţă trebuie să concureze cu colegii lor ce deţin aceeaşi experienţă. Multor persoane care lucrează în vânzări le place concurenţa. Altora nu le place, dar sunt încurajaţi să-şi propună obiective realiste.

Poate fi foarte stresant să lucrezi pentru mulţi dintre şefii din domeniul vânzărilor. Ei au pretenţia ca personalul din subordine să aibă un comportament compe tidv sau agresiv. O asemenea atitudine nu este accepta bilă.

Trebuie să vă pregătiţi cu mare atenţie pentru a discuta o problemă cu un asemenea şef. Aveţi grijă să găsiţi mai multe alternative viabile înainte de a încerca să negociaţi anumite schimbări.

c. *5.* Este incapabil să-şi susţină personalul

„Şefa mea nu mă susţine atunci când am probleme cu clienţii. Întotdeauna le ia partea, iar eu trebuie să *mă apăr, chiar dacă ştiu că am dreptate*”.

Şefii care iau în mod automat partea clienţilor într-o dispută client-angajat le fac angajaţilor o mare nedrep tate. Şeful trebuie să rămână neutru până când anga jatul are ocazia să-şi prezinte versiunea.

Şeful trebuie să reţină toate faptele oferite de client şi să-l asigure că va cerceta problema.

Dacă şeful nu vă susţine, deşi dvs. ştiţi că vă îndepli niţi corect îndatoririle, folosiţi tehnica feedbackului ca să-i explicaţi cum vă simţiţi când sunteţi acuzat pe nedrept.

Spuneţi: „Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv. Săptămâna trecută, un client mi-a cerut să încalc regulile pentru el. I-am explicat că tre’ buie să urmez nişte indicaţii stricte şi că nu pot să fac ceea ce vrea el. Apoi a vorbit cu dvs. şi şi-a atins scopul. Acelaşi lucru s-a întâmplat cu încă patru clienţi în

ultima lună. M-am simţit foarte prost atunci când a tre’ cut pe la biroul meu ca să-mi spună că a obţinut ceea ce-a vrut. Mă întrebam dacă nu cumva s-au schimbat regulile şi cum să abordez asemenea probleme pe viitor”.

d. 6. Nu oferă aprecieri pentru merite deosebite

Am auzit atât femei cât şi bărbaţi spunând (să pre supunem că şeful este un bărbat): „Am lucrat toată săp tămâna la acel raport şi şeful meu a cules toate laudele. E ultima dată când va mai reuşi să facă aşa ceva!”

Atunci când şeful vă „fură” ideile şi este apreciat

pentru ele, dvs. îi creaţi o imagine bună. El are nevoie de dvs. pentru asta. Dacă nu-l lăsaţi să se bucure de aprecieri, o să vă pună beţe-n roate.

De exemplu, dacă scrieţi un nou manual de reguli şi proceduri pentru departamentul dvs., s-ar putea ca numai şeful să primească laude pentru conţinutul său. El are dreptul (conform regulilor existente) să vă folosească ideile şi să rămână cu conştiinţa curată. Conform regulilor din afaceri, rolul dvs. (al subordonatului) este să-i faceţi o imagine bună şefului dvs. Astfel, ideile dvs. devin ideile lui, iar şeful nu încalcă nicio regulă prin faptul că primeşte aprecierile. Majoritatea oamenilor urăsc această regulă. Mulţi şefi sunt de părere că nu fac nimic rău, deoarece „toată lumea procedează aşa”.

Eu mă opun categoric acestui obicei şi îi încurajez pe şefi să-şi laude angajaţii atunci când este cazul. Şefii care fură ideile subordonaţilor nu fac decât să le răpească motivaţia. Sunt şanse ca pe viitor să prin mească sugestii proaste sau niciun fel de sugestii din partea personalului. Dacă un subordonat a venit cu o nouă metodă de a realiza un raport, el trebuie să primească laudele şi aprecierile, nu şeful său. Ce e rău

În a aprecia un angajat pentru o idee bună? Şeful poate transmite raportul sub numele său, apreciindu-i însă pe subordonaţii care au lucrat la pregătirea lui.

Dacă şeful dvs. practică vechiul obicei de a vă fura gloria şi nu vă puteţi împăca cu această situaţie, transmiteţi-i noile dvs. idei sau sugestii sub forma unui raport scris. Cereţi-i părerea în legătură cu meritele ideii dvs. Astfel veţi avea un document scris. Sau înaintaţi-vă propunerile la o întrunire, astfel încât ceilalţi să ştie că este ideea dvs.

„Trebuie să fac şi treaba şefului, fără să fiu plătit în plus. Atunci când e plecat, trebuie să mă ocup atât de treburile lui, cât şi de ale mele. Nu mi se pare corect”.

Încercaţi să folosiţi tehnica feedbackului pentru a *v* & explica problema. Dacă nu funcţionează, consideraţi că această experienţă este doar o etapă de dezvoltare din cariera dvs. întrebaţi-l pe şeful dvs. la ce îndatoriri puteţi renunţa în timpul acestor perioade încărcate.

Într-un CV dă foarte bine o frază de genul „preiau sarcinile superiorului meu atunci când acesta este ple cât”. Aceasta vă poate ajuta să obţineţi un post la un nivel superior. Prin urmare, faceţi munca suplimentară, în cazul în care consideraţi că puteţi lucra cât doi pe perioade scurte de timp.

e. 7. Se amestecă în treburile altora

Dennis avea o problemă cu managerul lui, Jim. Dennis fusese numit de curând supervizor pentru un grup de patru oameni. Sub pretextul că-l „ajută”, Jim îi încu raja pe oamenii lui Dennis să treacă peste şeful lor şi să i se adreseze direct lui.

Jim încălca una dintre regulile esenţiale în afaceri subminând controlul şi autoritatea de care avea nevoie Dennis pentru a-şi conduce subordonaţii în mod cores punzător, în afaceri, există o regulă strictă referitoare la transmiterea comenzilor: managerii de nivel superior nu trebuie să treacă peste managerii de nivel inferior şi să lucreze direct cu subordonaţii acestora. De aseme nea, ei nu trebuie să se implice în chestiuni privind dis ciplina sau în aprecieri ale performanţelor referitoare la aceşti subordonaţi. Dennis a fost sfătuit să folosească tehnica feedbackului pentru a-i explica şefului că efica citatea grupului său avea de suferit atunci când nu mai putea controla pe deplin munca subordonaţilor. Jim avea nevoie să i se reamintească faptul că Dennis era responsabil

pentru toată activitatea sa şi a personalului său şi că avea nevoie de un control deplin pentru a-şi face treaba în mod eficient.

f. 8. Nu stă la dispoziţia personalului şi a clienţilor

Shirley a întrebat cum îşi poate convinge şeful să-i spună unde se află. Exista o listă de sosiri şi plecări, dar el o folosea foarte rar şi de multe ori pleca pe uşa din spate. Nu era disponibil aproape niciodată: era fie să se dinţe, fie plecat de la birou, fie în spatele unei uşi închise.

Shirley a fost sfătuită să noteze situaţiile în care fusese nevoită să rezolve singură problemele şi să-i dea şefului său o listă cu dificultăţile apărute datorită faptului că el nu era disponibil. Apoi urma să-l întrebe dacă există vreun alt membru al conducerii cu care să se sfătuiască atunci când el nu este de faţă.

g. 9. Nu respectă intimitatea angajaţilor

„*Şeful* meu *vrea* să *ştie* totul *despre* viaţa *mea personală şi* eu *nu* vreau *să vorbesc* despre *asta*”.

Spuneţi: „Prefer să păstrez o distincţie clară între viaţa profesională şi viaţa personală. Cred că aşa e mai bine pentru mine”. Dacă şeful insistă, întrebaţi: „De ce e atât de importantă pentru dvs. viaţa mea personală?” Acest lucru îl va obliga să-şi justifice comportamentul agresiv.

h. 10. Nu oferă oportunităţi de dezvoltare

Kevin se simţea frustrat pentru că şeful lui nu-i dădea sarcini care l-ar fi pregătit pentru următoarea ocazie de promovare. Funcţia lui se numea „achiziţioner 1” (prima treaptă către funcţia de manager de achiziţii). Şeful lui, Sylvestian, era de cinci ani în funcţia de

„Achiziţioner 2”. Nu-l lăsa pe Kevin să înveţe nimic legat de o viitoare promovare.

În această situaţie, Sylvestian avea impresia căi Kevin vrea să-i fure postul, iar Kevin avea impresia că

Sylvestian era „blocat” în funcţia lui şi-i percepea derinţa de a fi promovat ca pe o ameninţare.

Sylvestian nu înţelegea că refuzul lui de a-l pregăti pe Kevin pentru propriul său post era chiar motivul pentru care nu avansa în cadrul firmei. Deseori, şefii care nu au pe nimeni pregătit să le preia funcţia vor fi trecuţi cu vederea la acţiunile de promovare. Kevin a fost sfătuit să-i atragă atenţia lui Sylvestian asupra acestui fapt. Dacă nu mergea, urma să se mute pe un post similar cu cel existent sau să încerce să promoveze într-un alt departament.

Iniţial, a ezitat să se mute la un alt departament, fiindcă această mişcare îl abătea din drumul direct către funcţia de manager de achiziţii. Când i-am explicat însă că aceasta poate fi singura cale de a avansa, a fost de acord să încerce. Acum este manager de achiziţii şi şeful lui Sylvestian.

d) Subtila artă de a te lăsa condus

Un factor important ce influenţează relaţiile pe care le aveţi cu şeful dvs. este propria dvs. atitudine faţă de conducere. Chiar şi cei mai buni angajaţi au nevoie uneori de îndrumarea şi chiar de corecţiile şefului lor. E adevărat că există şi şefi dificili, care de obicei dau instrucţiuni într-o manieră negativă, de exemplu, sub formă de critici. Există însă şi angajaţi care au tendinţa să perceapă drept critici observaţiile justificate.

Arta de a fi condus constă în capacitatea de a accepta acele sugestii care te pot ajuta să-ţi îmbunătăţeşti per formanţele. Indiferent dacă aceste sugestii vă parvin sub formă de critici sau de corecţii şi instrucţiuni, tre’ buie să învăţaţi cum să le abordaţi într-o manieră pozitivă. Etapele următoare vă pot ajuta în eforturile dvs. de a vă însuşi delicata artă de a fi condus.

Când şeful vă corectează sau vă critică:

1. Controlaţi-vă gândurile şi comportamentul. Nu

uitaţi că poate exista un sâmbure de adevăr în criticile primite (pe care nu-l veţi percepe dacă vă concentraţi numai asupra strategiei de apărare).

2. Nu vă înfuriaţi. Ascultaţi comentariile cu atenţie.

3. Când criticile primite sunt vagi, cereţi detalii pre cise. De exemplu, dacă şeful spune: „Nu-mi place atitudinea ta", întrebaţi: „Ce anume vă deranjează în atitudinea mea? „Şeful dvs. poate răspunde:

„Ai fost nepoliticos acum câteva minute, când l-ai servit pe acel client. L-ai făcut să aştepte prea mult". Poate nu vă va fi pe plac ceea ce auziţi, dar cel puţin veţi avea de rezolvat o problemă precisă.

4. Folosiţi tehnica parafrazării pentru a vă asigura că aţi înţeles problema.

5. Dacă primiţi critici justificate, cereţi-vă scuze şi spuneţi-i şefului dvs. ce măsuri veţi lua pentru a vă corecta comportamentul sau pentru a rezolva problema. Nu vă cufundaţi în sentimente de vinovăţie. Nu lăsaţi criticile să vă copleşească şi să vă strice toată ziua; luaţi hotărârea că nu veţi m; face din nou aceeaşi greşeală.

6. Mai presus de toate, dacă sunteţi criticat pentru ceva, nu vă închideţi într-o cochilie, nu munciţi 1 comandă şi nu faceţi lucrurile de mântuială. D multe ori, declanşăm acest mecanism de apărare Dacă avem impresia că ceva sau cineva ne deran jează (mai ales un superior), suntem tentaţi sdăm înapoi şi să „ne lingem rănile".

1.

6

(b) Cum să ne purtăm cu colegii dificili într-un fel, toţi angajaţii firmei la care lucraţi sunt colegii dvs., dar în cadrul acestui capitol ne referim la acei angajaţi al căror comportament la locul de muncă are o influenţă asupra dvs., fără să vă fie şefi sau subor donaţi.

Relaţiile cu colegii dificili reprezintă o chestiune

delicată, fiindcă în cazul în care încercaţi să-i determinaţi să-şi schimbe comportamentul, dar nu procedaţi chiar aşa cum trebuie, vor avea impresia că vreţi să-i

„Comandaţi". Iar acest tip de relaţie cu un coleg care nu vă este subordonat este un exemplu bine cunoscut de

„Război fără învingători".

Ca şi în cazul altor grupuri de oameni dificili.com portamentul dificil al colegilor poate lua o varietate de forme.

a) Comportamentul neprofesional

Majoritatea angajaţilor vor să facă treabă bună şi să fie importanţi pentru firma la care lucrează. Oamenii care îşi pun tot sufletul în ceea ce fac îşi propun stan dar de profesionale înalte şi îşi câştigă dreptul de a fi foarte mândri de munca lor. Profesionalismul consec

vent de care dau dovadă le atrage încrederea şi respec tul şefilor, al clienţilor şi al colegilor.

În mare măsură, profesionalismul colegilor dvs. va determina nivelul colaborării de la locul de muncă. La majoritatea firmelor, diversele posturi sunt indepen dente, iar eficienţa şi productivitatea fiecărui angajat sunt legate de modul în care îşi îndeplinesc ceilalţi acti vitatea în cadrul companiei. Comportamentul nepro fesional al unui angajat poate afecta eficienţa multora. Deşi cei mai mulţi dintre noi se ghidează după princi piul „trăieşte şi lasă-i şi pe alţii să trăiască", atunci când ineficienta unui coleg vă afectează propriile perfor manţe, este bine să ştiţi ce puteţi face pentru a rezolva problema.

1. Colegi care se eschivează de la îndatoririle lor

Aveţi colegi care fac mai puţin decât trebuie, dar prin mesc mai mult decât merită? Dacă răspunsul este afir mativ, discutaţi despre aceasta cu şeful dvs. Firmele la care se aplică un „sistem de merite" corect se confruntă

rareori cu această problemă.

Oamenii pot folosi o diversitate de tactici pentru a se eschiva de la îndatoriri. A întârzia la lucru în fiecare zi şi a te plimba în loc să lucrezi sunt două obiceiuri extrem de răspândite. În funcţie de atitudinea lor în ce priveşte timpul, oamenii pot fi împărţiţi în trei cate goni. Să presupunem că trei indivizi, câte unul din fiecare categorie, au o întâlnire la ora 10.

Oamenii din prima categorie sosesc la 10 fix.

Oamenii din a doua categorie sosesc la 10: 10 şi sunt convinşi că au ajuns la timp.

Oamenii din cea de-a treia categorie ajung la 9: 50 şi au sentimentul că „au reuşit!”

Oamenii din categoria a doua presupun că pe ceilalţi nu-i deranjează să aştepte. Această falsă convingere i-a împiedicat pe mulţi să facă o vânzare, să încheie o înţelegere şi să obţină un contract. Oamenilor nu le place să aştepte! Ei cred că timpul lor este important – şi nu vor să fie trataţi ca şi cum n-ar fi aşa.

„Am o – prietenă cu care iau de multe ori masa sau cu care particip la întruniri, dar ea întârzie întotdeauna! în afară de tehnica feedbackului, ce pot să fac pentru a rezolva această situaţie?”

Spuneţi-i care vor fi consecinţele dacă vă mai face să aşteptaţi. Spuneţi-i că, dacă nu e gata atunci când veniţi s-o luaţi, veţi pleca fără ea. Şi procedaţi chiar aşa! Dacă aveţi întâlnire pentru a lua masa împreună, aşteptaţi doar 10 minute înainte de a da comanda.

Fion lucrează la secţia de relaţii cu publicul a unui birou guvernamental. Catherine, o colegă de-a lui, întârzie de multe ori la serviciu. Din cauza aceasta, Fion are de făcut de două ori mai multă treabă, fiindcă trebuie să se ocupe singur de toată lumea.

Folosind tehnica feedbackului, i-a spus acesteia:

„Catherine, probabil că nu-ţi dai seama câte am pe cap de fiecare dată când tu întârzii. Asta aruncă o lumină proastă asupra secţiei noastre. Ce crezi că poţi face pentru ca acest lucru să nu se mai întâmple pe viitor?” (Observaţi că Fion s-a concentrat asupra consecinţelor pentru secţia lor, nu asupra sentimentelor sale neplă cute.)

1. Problema – Fion are de două ori mai multă treabă când Catherine întârzie la lucru.

1.

230 COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI

2. Sentimentele sau reacţia lui Catherine – Această situaţie aruncă o lumină proastă asupra secţiei lor.

3. Soluţia – Fion i-a cerut lui Catherine să rezolve problema.

Melly este recepţioneră. Una dintre îndatoririle ei este să răspundă la telefonul secţiei. La firmă, există un afişaj cu sosiri-plecări, pe care trebuie să-l folosească toţi membrii personalului. Din nefericire, o angajată, Vivian, pleacă de la biroul ei şi chiar de la firmă fără să-i spună lui Melly unde se află şi fără să roage pe alt cineva să răspundă la telefonul ei atunci când nu e de faţă. Când clienţii vor să vorbească cu Vivian, Melly le face legătura la biroul ei. Dacă Vivian nu răspunde, apelul telefonic revine la ea.

Melly mi-a spus că se simţea foarte prost atunci când era nevoită să explice faptul că nu ştia unde este Vivian sau când se întoarce.

Folosind tehnica feedbackului, a început conversaţia cu fraza: „Am o problemă şi am nevoie de ajutorul tău ca s-o rezolv”. Apoi a întrebat-o pe Vivian ce credea ea că ar trebui făcut pentru ca situaţia să nu se mai repete pe viitor. (Astfel îi pasează problema lui Vivian – „proprietara” ei de drept.) Vivian a încercat să se eschi veze; atunci

Melly a adăugat: „Am nevoie de coopera rea ta ca să-mi pot face bine treaba. Pentru client e destul de ciudat să îi spun că n-am idee unde eşti. Putem găsi o soluţie acceptabilă pentru amândouă?”

În cele din urmă, perseverenţa lui Melly a dat naş tere unui compromis acceptabil pentru ambele colege. Vivian a acceptat să-i spună lui Melly unde se duce şi a aranjat cu o altă colegă să răspundă la telefonul ei, atunci când nu se află în birou.

2. Colegi care „aruncă pisica moartă în curtea vecinului”.

Aceştia sunt colegi care pasează munca lor altora, limitându-şi pe cât posibil câmpul îndatoririlor. Sunt experţi în a motiva de ce anumite sarcini sunt respon stabilitatea altcuiva.

Felicia mi-a povestit următoarea problemă: „Fata de la recepţie îmi transferă mie apelurile atunci când nu ştie prea bine pe cine să cheme la telefon. Eu sunt prea ocu pată cu propriile mele treburi ca să mai fac şi munca ei!” Felicia ar trebui ca mai întâi să-şi verifice fişa postu’ lui pentru a vedea dacă această sarcină face parte şi din îndatoririle ei. Dacă nu, trebuie să stea de vorbă cu şeful ei. Ar trebui să înceapă discuţia în felul următor:

„Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv. Giselle de la recepţie îmi transferă mie apelurile atunci când nu ştie prea bine pe cine să cheme la tele fon. Trebuie să mă ocup eu de asta sau să-i spun să transfere apelurile altcuiva?” Aceasta îi va permite şefului să fie la curent cu problema şi să decidă ce poate face Felicia pentru a o rezolva.

Sunt şi persoane care nu vor să recunoască faptul că au greşit. „Cine, eu? Eu n-am făcut asta!” – cu toate că ele sunt de vină.

Pentru a rezolva acest tip de problemă, obţineţi cât mai multe informaţii, ca să dovediţi că persoana res pectivă este autoarea. Vorbiţi cu şeful dvs. despre colegii care nu-şi asumă răspunderea pentru greşelile lor. Explicaţi-i că sunteţi conştienţi de faptul că a greşi este omeneşte, dar este dureros pentru dvs. şi pentru ceilalţi atunci când colegii dau vina pe alţii pentru greşelile lor.

3. Colegi care amână lucrurile

Există cinci tipuri principale de persoane car amână lucrurile:

1. Grăbiţii. Aşteaptă până în ultima clipă şi pe urmă muncesc non-stop ca să termine proiectul la timp.

2. *„La asta o să mă gândesc mâine”*. Amână luarea deciziilor până când lucrurile se rezolvă de la sine sau până când sunt obligaţi să ia o hotărâre.

3. *Perfecţioniştii*. Trebuie să-şi îndeplinească toate sarcinile perfect, indiferent cât ar fi de banale. (Aceşti oameni trebuie să înveţe să facă distincţia între treburile importante şi cele neimportante.)

4. „Le arăt eu lor”. Nu se grăbesc să-şi facă treaba, fiindcă asta le dă senzaţia de putere sau control. În mod normal, aceasta se întâmplă atunci când prin mesc o sarcină pe care nu vor s-o îndeplinească sau au impresia că este treaba altcuiva.

5. Dezordonaţii. Amână treburile din cauza obiceiu-rilor proaste, a incapacităţii de a se organiza sau a lipsei unor proceduri clare. Se învârt în cerc şi pro ductivitatea lor scade pe măsură ce timpul trece. Sunt tipul de persoane care se apucă de ceva, dar încep altceva şi lasă baltă ce începuseră iniţial.

Sandy a descoperit că în fiecare lună trebuia să aştepte după colegul ei Joe ca să-i dea informaţiile de care avea nevoie pentru a-şi termina propriul raport. La început, îi aducea aminte lui Joe cu o săptămână înainte,

apoi cu o zi înainte. În cele din urmă, s-a dus la el în ultima clipă şi a insistat să-i dea raportul.

Sandy ar putea încerca să folosească tehnica feed backului şi, în caz că nu merge, ar putea să predea raportul fără datele lui Joe. Dacă trebuie să includă anumite informaţii, poate să menţioneze: „Lipsesc informaţiile de la departamentul… (lui Joe)".

O altă soluţie ar fi să-i ceară şefului să rezolve pro blema, în acest caz, şeful ei ar vorbi cu şeful lui Joe pen tru a găsi o soluţie.

b) Comportamentul agresiv

Sugestiile din capitolele precedente, referitoare la comportamentul agresiv, sunt utile şi pentru rezolvarea problemelor cu această categorie de angajaţi. De obicei, soluţia ideală presupune o abordare pozitivă a proble mei.

a. 1. Oameni obsedaţi de concurenţă şi de performanţe înalte.

Dacă aveţi colegi „ultraperformanţi", care încearcă să vă facă să vă simţiţi prost, dvs. trebuie să munciţi aşa cum ştiţi dvs. că este bine. Nu lăsaţi pe alţii să vă im pună baremuri. Standardele de performanţă ale firmei trebuie să se bazeze pe performanţele medii, nu pe per formanţele cele mai înalte. Vorbiţi cu şeful dvs. dacă aveţi impresia că standardele de performanţă sunt nedrepte.

Jill avea probleme cu o colegă, Sue, care veşnic îi făcea concurenţă, chiar şi la treburile cele mai banale. De exemplu, Sue o tot provoca să se ia la întrecere ca să vadă cine bate mai repede la maşină. Jill făcuse deja acest lucru de două ori în pauza de prânz şi descope râse că bătea 65 de cuvinte pe minut, cu două greşeli. Sue bătuse 80 de cuvinte pe minut cu opt greşeli şi avea impresia că este mai bună. Adevărul este că Sue Petre cea multă vreme la serviciu corectându-şi greşelile. Jill s-a opus când Sue i-a zis că nu e o colegă bună fiindcă n-a vrut să se mai ia la

întrecere şi a treia oară.

Jill a folosit tehnica feedbackului pentru a-i explica lui Sue ce credea despre abordarea ei. „Sue, pentru mine nu este important cine bate mai bine la maşină, dar mă supără că insişti să ne luăm la întrecere. De ce ai impresia că trebuie să fii întotdeauna cea mai bună în tot ceea ce faci?”

„Îmi place să câştig”.

„Te-ai gândit vreodată ce simt ceilalţi când încerci să-i obligi să concureze cu tine?”

„Toată lumea concurează”.

„Ai vorbit despre asta cu alţii?”

„Nu”.

„Atunci poate că ar trebui să o faci. Eu, una, nu vreau să mă iau la întrecere cu-ceilalţi. Atâta vreme cât fac tot ce pot, nu e nevoie să ştiu că sunt mai bună decât alţii”.

Sue nu a cedat pe deplin, dar s-a gândit mai mult la felul în care aborda viaţa. A lăsat competiţia pentru şi tuaţiile care o justificau. Deoarece lucra la departamen tul de vânzări al firmei, a reuşit să-şi canalizeze spiritul competitiv către relaţiile cu alte firme şi nu cu propriile ei colege.

2. Cusurgiii.

Atunci când alţii vă critică pe nedrept (mai ales per soanele de care nu vă pasă câtuşi de puţin), încercaţi următoarele:

Cu calm, recunoaşteţi faţă de acea persoană că spu sale sale pot conţine un sâmbure de adevăr. Aceasta vă permite să recepţionaţi criticile fără a deveni anxios şi fără a intra în defensivă; în plus, le răpeşte satisfacţia celor care folosesc criticile în scop manipulator. De exemplu:

Fiţi *de* acord *cu* acel *aspect* al *comentariului* care *este adevărat*.

„Ţi-ai pus bluza asta îngrozitoare”.

„Da, mi-am pus bluza asta”.

Acceptaţi *că* respectivul *comentariu* poate *conţine un sâmbure* de *adevăr*.

„Nu prea eşti atent”.

„Poate că nu sunt prea atent”.

Fiţi *de* acord *cu* logica *observaţiei*.

„Dacă am fi cumpărat un camion nou în locul ve chiturii ăsteia, ne-am fi simţit mult mai în siguranţă pe drum şi am fi economisit o grămadă de bani daţi pe reparaţii”.

„Ai dreptate. Un camion nou ar avea aceste avan taje”. (Mai bine decât: „Sigur, tot n-avem pe ce cheltui banii.”)

Acceptaţi *că lucrurile pot* suporta *îmbunătăţiri*.

„Rochiile tale nu-ţi vin bine”.

„Sunt singură că s-ar putea aranja şi mai bine”.

Manifestaţi empatie.

„Eşti foarte nedrept”.

„Înţeleg că ai impresia că sunt nedrept”.

3. Oameni care vă întrerup.

Nu toate întreruperile sunt nejustificate. Un anumit număr de întreruperi sunt inevitabile şi nimeni nu se aşteaptă ca oamenii care lucrează la aceeaşi firmă să se abţină de la relaţii sociale. Problema apare atunci când întreruperile vă scapă de sub control.

În primul rând, ţineţi un jurnal ca să ştiţi cine v-a întrerupt, când şi pentru cât timp. S-ar putea să descoperiţi că petreceţi o mare parte din zi ocupându-vă de întreruperi. Dacă vi se pare că asta vă împiedică să vă faceţi treaba propriu-zisă, poate ar fi nevoie să vă schimb baţi atitudinea. Poate că aceste aşa-zise întreruperi sunt de fapt o parte importantă din munca dvs., la fel de im portantă ca alcătuirea rapoartelor. În acest caz, soluţia este să vă spuneţi: „Aceasta este natura muncii mele”.

Dacă însă din jurnalul dvs. reiese că multe dintre întreruperi nu sunt legate de muncă, trebuie să ana lizaţi lucrurile mai îndeaproape. Unele dintre aceste întreruperi pot fi din vina dvs., în sensul că poate sun toţi dispus să fiţi întrerupt sau ezitaţi să le spuneţi oamenilor că sunteţi prea ocupat ca să vorbiţi cu ei. În acest caz, trebuie să vă schimbaţi propriul comportament.

Încercaţi următoarele:

Dacă oamenii vor doar să stea la taclale, propuneţi-le să vorbiţi în pauza de cafea.

Stabiliţi termene-limită ale întâlnirilor şi respectaţi-le.

Ori de câte ori e posibil, întâlniţi-vă cu colegii la ei în birou, ca să puteţi pleca atunci când vreţi.

De multe ori, una dintre colegele lui Grace începea o discuţie fără să ţină cont de faptul că ea vorbea la tele fon. Grace nu putea să se concentreze bine asupra con vorbirii pe care o purta din cauza colegei sale, care îi distrăgea atenţia.

Grace ar fi putut să-i dea colegei o hârtie şi un cre ion, făcându-i semn să-i lase un mesaj scris. Mai târziu, folosind tehnica feedbackului, Grace ar fi putut să-i explice colegei ce greutăţi îi provoca acel comportament al ei.

c) Conflicte de personalitate

Uneori, relaţia dintre dvs. şi un coleg pur şi simplu nu merge. În mod normal, probabil că aţi evita per soana respectivă, dar dacă trebuie să lucraţi împreună, se pot naşte conflicte de personalitate serioase.

„Nu mă înţeleg cu colegul meu şi şeful nu face nimic în legătură cu asta. Ne *luăm* tot *timpul* la *harţă*".

Primul lucru pe care-l puteţi face este să-l convingeţi pe colegul dvs. să puneţi problema în discuţie. Puteţi începe în felul următor: „Jim, mereu ne luăm la ceartă. Acest lucru ne afectează productivitatea şi şansele de a

avansa în firmă. Ai vreo idee ce putem face ca să rezolvăm problema?”

Dacă prima încercare dă greş, trebuie să-l abordaţi direct pe şeful dvs. Spuneţi: „Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv. Jim şi cu mine nu suntem pe aceeaşi lungime de undă şi mereu ne luăm la harţă. Am încercat să aplanez neînţelegerile, dar se pare că n-a funcţionat. Puteţi să-mi propuneţi ceva care ne-ar ajuta să ne înţelegem mai bine şi să fim mai productivi?” în cazul în care conflictul chiar vă afectează productivitatea, şeful dvs. trebuie să fie la curent cu acest lucru. Este responsabilitatea lui să rezolve problema.

d) Prezidarea eficientă a şedinţelor

Metodele de a prezida o şedinţă diferă puţin de metodele de a vă purta cu colegii în general, deoarece această poziţie vă conferă autoritate în raport cu ceilalţi participanţi. Deşi cel ce prezidează şedinţa are nişte drepturi în plus faţă de membrii grupului, este un fapt bine cunoscut că va avea un succes deosebit dacă nu încearcă să se impună în faţa celorlalţi. Treaba sa este

(a) să le permită tuturor participanţilor să-şi pună în valoare experienţa şi (b) să se asigure că scopul şedinţei este atins în intervalul de timp stabilit.

Dacă aţi condus vreodată o şedinţă, ştiţi cât de greu este să atingeţi ambele obiective în acelaşi timp. Internţi-a dvs. este să mergeţi în direcţia dorită fără să ignoraţi nicio contribuţie de valoare. Vreţi să-i încurajaţi pe oameni să-şi spună părerea, ţinându-i însă sub control pe cei ce ameninţă să preia conducerea şedinţei.

Există o diversitate de tehnici care se pot dovedi utile în abordarea problemelor specifice care apar la şedinţe. De exemplu, atunci când cineva vorbeşte prea mult, îl puteţi întrerupe astfel: „E *o observaţie interesantă*. *Voi ce credeţi despre asta*?” Sau „*Byron a fost nevoit să facă*

toată treaba. Voi ce credeţi despre acest lucru?”

Dacă în cursul şedinţei temperamentele se înfier bântă, este treaba preşedintelui să accentueze punctele de comun acord şi să minimizeze neînţelegerile. Puteţi atrage atenţia asupra obiectivelor şedinţei sau puteţi pune întrebări legate direct de subiect. Ori puteţi cere părerea unui participant care se pricepe să rezolve dis putele: „Tu ce crezi, Alex?”

Dacă bănuiţi, chiar înainte de începerea şedinţei, că vor fi conflicte de personalitate, vorbiţi cu cei implicaţi înainte de a merge la şedinţă. Cereţi-le să renunţe la aţi tudinea lor negativă unul faţă de celălalt pe perioada întrunirii.

De exemplu, să presupunem că sunteţi lider de echipă pentru un proiect la care trebuie să lucreze mai mulţi colegi de-ai dvs.; pentru ca treaba să fie bine făcută, e nevoie de o colaborare armonioasă. Ştiţi că Adrian şi Joseph nu se plac unul pe altul, pentru că la ultima şedinţă au avut o dispută aprinsă şi unul dintre ei şi-a ieşit complet din fire. Înainte de şedinţa următoare, puteţi spune: „Adrian, am decis să vorbesc cu tine înainte de şedinţă. O să vorbesc şi cu Joseph. Vreau să participaţi amândoi din plin şi acest lucru nu e posi bil dacă vă supăraţi unul pe celălalt. Pot conta pe cooperarea voastră?”

Dacă întâmpinaţi ezitări sau rezistenţă, poate fi nevoie să adăugaţi: „Dacă se mai întâmplă ca la şedinţa de săptămâna trecută, voi fi nevoit să vorbesc cu mana gerul tău ca să putem duce proiectul la bun sfârşit”.

Iată câteva sugestii care vă pot ajuta să-i ţineţi sub control pe aceia dintre participanţii la o şedinţă care vă pot cauza dificultăţi:

a. Cum să vă purtaţi la o şedinţă cu participanţii care vă creează greutăţi

ACŢIUNE

Participantul: Vorbeşte prea mult şi ceilalţi nu mai au ocazia de a-şi spune părerea.

MOTIVE POSIBILE

Participantul:

este dornic să se afirme, să-şi spună părerea;

este excepţional de bine informat;

este un mare vor băreţ;

este nervos.

CE E DE FĂCUT

Întrerupeţi-l cu:

„Este o observaţie interesantă… Haideţi să vedem ce cred ceilalţi”.

Întrebaţi-i direct pe ceilalţi.

Propuneţi:

„Haideţi să-i punem şi pe alţii la treabă”.

Când persoana se opreşte să-şi tragă răsuflarea, mulţumiţi-i, reformulaţi punctele impor tante şi treceţi mai departe.

I

nu-l interesează

Caută întotdeauna să fie aprobat.

Se ceartă cu un alt participant.

caută sfaturi; încearcă să-l convingă pe con ducătorul şedinţei să-i sprijine punc tul de vedere; încearcă să atragă atenţia asupra con ducătorului.

Îi poartă ranchiună de multă vreme; are sentimente foarte puternice legate de subiectul în discuţie.

Evitaţi să-i luaţi partea, mai ales dacă grupul va adopta punctul dvs. de vedere.

Accentuaţi punc tele asupra cărora sunteţi de acord şi reduceţi la mini mum numărul neînţelegerilor.

Dirijaţi atenţia par ticipanţilor asupra obiectivelor întrunirii.

Menţionaţi ora de încheiere a şedinţei.

Cereţi-le partici panţilor să lase deoparte subiectul pentru moment.

Este prea tăcut, nu este plictisit, indivrea să participe. ferent, timid, nesigur pe el;

ştie mai multe sau are mai multă experienţă decât restul grupului.

Vrea să atragă se simte inferior;

atenţia. vrea să-şi ascundă lipsa de cunoştinţe făcând pe clovnul.

Puneţi-i întrebări la care sunteţi sigur că poate să răspundă.

Profitaţi de cunoş ţintele sau expe rienţa sa şi folosiţi-l ca pe o resursă de valoare.

Aduceţi-i aminte persoanei care este subiectul discuţiei.

Nu se implică şi nu este leneş;

vrea să-şi asume noi este deja prea ocuândatoriri. pat;

are impresia că nici n-ar fi trebuit să fie chemat la şedinţă.

Vorbiţi cu per soana între patru ochi. Arătaţi-i cum îi afectează pe ceilalţi comportamen tul său.

Cereţi-i detalii referitoare la pro gramul său.

Cereţi-i să-şi asume sarcini în mod voluntar (şi ceilalţi membri ai grupului trebuie să facă acelaşi lucru).

Aveţi grijă ca la viitoarele şedinţe să invitaţi pe cine trebuie.

Este deja supraaglo merat şi nu-şi poate asuma sarcini noi.

Dă vina pe ceilalţi pentru toate proble mele şi nu este dispus să accepte noi sarcini.

nu este conştient de aptitudinile şi de capacităţile

sale;

nu are aptitudini organizatorice.

este incapabil să-şi recunoască propri de greşeli;

Îi este teamă să-şi asume riscuri.

Cereţi-i detalii referitoare la pro gramul său.

Întrebaţi-l dacă nu cumva este deja supraaglomerat.

Spuneţi-i că vă bizuiţi pe el.

Trimiteţi-l la un seminar de organi zare a timpului.

Spuneţi-i că este răspunzător de fap tele sale. Întrebaţi-l pe ce se bazează afirmaţiile sale.

Întrebaţi-l între patru ochi de ce nu acceptă noile sarcini.

Să presupunem că prezidaţi o şedinţă şi împărţiţi sarcini unui grup. Ce faceţi atunci când la şedinţa următoare auziţi scuze cusute cu aţă albă:

a. „Nu ştiam *că sunt* responsabil *cu* aceste *lucruri*!”

b. „*N-am fost* de *acord* cu *asta*!”

c. „Am crezut *că ai* nevoie *de* el *abia* săptămâna *viitoare*”.

Următoarele tehnici vă pot ajuta să vă asiguraţi că participanţii îşi vor respecta angajamentele.

1. Alcătuiţi un plan al întrunirii cu limite de timp (înmânati-l participanţilor înainte de şedinţă). Apoi ţineţi şedinţa conform planului.

2. În cursul şedinţei, împărţiţi sarcini conform nece sităţilor.

3. Stabiliţi termene ferme pentru fiecare sarcină.

4. La sfârşitul şedinţei, cereţi fiecărui participant să vă confirme că a înţeles ce are de făcut. „Ce aveţi de făcut înainte de şedinţa de pe 10 decembrie? Seow Kie…? Gemma…? Siew See…?”

5. împărţiţi informaţii scrise (note de şedinţă).

(c) Cum să ne purtăm cu subordonaţii dificili a) Să înţelegem rolul unui şef

Rolul de şef comportă cinci aspecte esenţiale. O per soană având un statut deplin de şef are următoarele responsabilităţi:

să repartizeze sarcini să verifice îndeplinirea sarcinilor să se ocupe de evaluarea performanţelor să-şi disciplineze subordonaţii să angajeze personal pentru departamentul res pectiv

1. Repartizarea sarcinilor.

Aceasta presupune acordarea de sarcini subordona-ţilor dumneavoastră.

2. Verificarea îndeplinirii sarcinilor.

Vă permite să vă asiguraţi că angajaţii îşi îndeplinesc sarcinile în mod corespunzător. Verificaţi cantitatea şi calitatea muncii depuse, precum şi timpul investit.

3. Evaluarea performanţelor.

Sunteţi singurul responsabil cu evaluarea muncii subordonaţilor dvs. Managerul dvs. nu trebuie să facă acest lucru, pentru că nu este direct răspunzător de munca lor. El/e a poate să verifice evaluările făcute de dvs., ca să vadă dacă sunt corecte, dar dvs. trebuie să vă ocupaţi personal de evaluarea fiecărui om din sub ordine.

4. Disciplinarea subordonaţilor.

Deoarece, în esenţă, subordonaţii dvs. vă creează o imagine bună sau proastă, aveţi nevoie de această auto-ritate pentru a rezolva problemele legate de producţie şi/sau comportament. Însă din cauza potenţialelor pericole pe care le prezintă procesele legate de „conce dierile incorecte”, multe firme însărcinează oameni spe cial instruiţi să se ocupe de concedierea propriu-zisă a angajaţilor.

5. Angajarea personalului.

Pe cât posibil, aflaţi cât mai multe informaţii despre

oamenii care candidează la un post în secţia dvs. Dacă sunteţi pe lungimi de undă diferite, vă va fi foarte greu să lucraţi împreună, ca o echipă.

Din nefericire, majoritatea persoanelor care ţin inter viurile de angajare se hotărăsc asupra încadrării unei persoane în firma respectivă în primele patru minute ale întâlnirii. Decizia lor se bazează pe ceea ce văd, aud şi cred. Ele evaluează limbajul nonverbal al candidatului – cum merge, cum vorbeşte, cum stă, felul în care dă mâna cu ei – şi aptitudinile de comunicare verbale – cât de bine se exprimă, care este nivelul respectului faţă de sine etc.

În această fază a interviului, persoana care ia inter viul nici măcar n-a început să-şi pună întrebările esenţiale legate de angajarea candidatului.

Dacă sunteţi responsabil cu angajarea personalului, trebuie să aveţi mintea deschisă până la sfârşitul inter viului, în acest fel, decizia dvs. se va baza pe informaţii mai concrete.

În ce constă exact poziţia dvs. de şef? Dacă sunteţi responsabil numai de primele două puncte, sunteţi doar un fel de îndrumător. În această situaţie, nu aveţi absolut nimic de câştigat. Dacă nu aveţi responsabili tatea de a evalua performanţele şi de a vă disciplina personalul, subordonaţii dvs. vă vor arăta un respect formal şi nu veţi avea prea mult control asupra rezul tatelor muncii lor.

Dacă nu vă controlaţi subordonaţii şi ei nu-şi fac bine treaba, cine va fi prost văzut? Dvs! Dacă firma vă numeşte în această funcţie, vorbiţi cu managerul dvs. şi cereţi-i să vi se acorde primele patru responsabilităţi (dacă se poate şi a cincea). Dacă cererea dvs. este refu zată, cereţi-i managerului să se ocupe el de repartizarea sarcinilor şi de verificarea îndeplinirii lor, explicându-i motivele.

b) Foştii colegi ai şefului

Cum trebuie să vă purtaţi în prima zi a noii dvs. funcţii, când dintr-odată vă treziţi în poziţia de şef al foştilor colegi? Dacă în prima zi sau în prima săptă mână nu procedaţi cum trebuie, probabil că nu veţi reuşi să fiţi un şef bun. Trebuie să îndepărtaţi senti mentele de invidie şi de gelozie pe care le pot nutri noii dvs. subordonaţi.

De obicei, managerul dvs. va organiza o şedinţă în cadrul căreia vă va prezenta noului dvs. personal, apoi vă va lăsa pe dvs. să continuaţi.

Dacă presimţiţi că vă veţi confrunta cu resentimente, ocupaţi-vă mai întâi de ele. Începeţi prin a spune: „Ştiu că o parte dintre voi îşi doreau să fie promovaţi în această funcţie. Înţeleg că sunteţi puţin supăraţi, fiindcă eu am obţinut postul şi nu voi. Firma m-a ales pe mine, aşa că tot ceea ce vom face de acum înainte depinde de cât de bine vom coopera. Am nevoie de sprijinul vostru ca să-mi pot face bine treaba. La rândul meu, voi face tot ce pot ca să fiu un şef bun. Pot conta pe sprijinul vostru?”

Cereţi-le celor de faţă să vă confirme, unul câte unul, că vă puteţi bizui pe ei: „Fion – ce zici, pot conta pe sprijinul tău?” „Adrian?” Vorbiţi cu fiecare om din sală. Dacă subordonaţii îşi iau faţă de dvs. un angajament oral, sunt şanse mult mai bune să coopereze cu dvs. în viitor.

Dacă cineva ezită să-şi ia angajamentul, nu lăsaţi lucrurile aşa. Vorbiţi-i între patru ochi: „Fion, am remarcat o ezitare în răspunsul tău. Ce pot face ca să-ţi uşurez situaţia?”

Dacă ea se opune în continuare, va trebui să o supra vegheaţi cu atenţie. Ar putea încerca să vă saboteze eforturile. În acest caz, trebuie să ţineţi situaţia sub con trol şi să luaţi imediat măsuri disciplinare. Nu vă fie teamă să faceţi acest lucru. Smulgeţi răul din rădăcină; nu-l lăsaţi să crească şi să-i contamineze şi pe alţi ca meni din secţie.

c) Repartizarea sarcinilor

Mulţi şefi au probleme din cauza incapacităţii lor de a le repartiza sarcini subordonaţilor. Ei recurg la scuze cum ar fi:

„Treaba *asta trebuie făcută imediat*. Dacă *muncesc de unul singur*, pot *să mai* termin *încă alte* trei *lucruri pe lângă acesta*. *Mi-ar* lua *de* două *ori* mai *mult* timp *să instruiesc* pe *cineva să facă* această *treabă* şi *apoi să verific dacă s-a* descurcat *bine*!"

„Este *un* lucru *atât* de *important*, încât *numai* eu *pot să-l fac*".

„*Mi-e teamă că subordonaţii* mei *n-or să reuşească*".

„*Pot face* acest *lucru* mai *bine* decât *oricine altcineva*".

„Nu *vreau ca oamenii mei să creadă că sunt* un *tiran.*

În spatele explicaţiilor de mai sus se ascund multe motive. Şefii nu delegă destule sarcini deoarece:

Le este teamă ca lucrurile să nu le scape de sub co" trol. Dacă subordonaţii greşesc, ei vor fi cei afectaţi.

Le este teamă să nu-şi piardă slujba. Unii şefi au impresia că, dacă le repartizează celorlalţi prea multe sarcini, ei nu vor mai avea nimic de făcut. O altă expresie a acestui fapt este: „Dar dacă vreunul dintre subordonaţii mei devine mai bun decât mine?

Mulţi şefi nu sunt conştienţi de un aspect important al împărţirii sarcinilor. Dacă nu pregătesc oameni capa bili să le ia locul, s-ar putea ca ei înşişi să fie trecuţi cu vederea atunci când se eliberează un post de la un nivel superior. Dacă dovedesc că au pe cineva pregătit să le preia postul, înseamnă că sunt candidaţi buni la pro movare. (O metodă de a dovedi acest lucru este să vă asiguraţi că există cel puţin un angajat care poate fi numit în postul de răspundere atunci când dvs. sunteţi plecat.)

d) Motivarea angajaţilor

Firește, faptul de a fi șef presupune mai mult decât a împărți și a verifica sarcinile, a evalua performanțele și a-i disciplina pe angajați. A-i conduce pe oameni este o artă care se bazează, în mare măsură, pe capacitatea de a-i motiva pe oameni.

Atunci când încearcă să-și motiveze personalul, șefii trebuie să se ferească de așa-zisul „efect Pigmalion”. Dacă șeful/șefa crede că angajații lui/ei sunt deștepți, îi va trata ca atare. Dacă îi consideră în stare să gân deascădă independent, îi va trata ca atare. Din nefericire, dacă șeful/șefa îi consideră leneși, proști ori nerecep tivi la ideile noi (sau având orice alt defect), deseori îi va trata ca atare și în acest caz. Oamenii reacționează față de ceea ce văd că se așteaptă de la ei. Dacă șefii se așteaptă la realizări însemnate, au șanse să le obțină. Dacă se așteaptă la o productivitate scăzută, probabil că vor obține tocmai asta.

Sunteți în situația de a fi nevoit să vă schimbați ați tudinea față de aptitudinile angajaților dvs? Modul în care vă conduceți angajații este cumva influențat de

„Efectul Pigmalion”?

Pe unii oameni îi motivează interesul față de munca în sine. Alți factori motivatori sunt dorința sau nevoia de:

bani a fi acceptat de colegi concurență/provocare recompense a avea un statut important a avea condiții mai bune de muncă a avea un loc de muncă sigur ocazii de a fi promovat a lucra într-un birou mai bun avantaje suplimentare a fi apreciat pentru rezultatele obținute

S-ar putea ca angajații dvs. să primească oarecare atenție doar atunci când au făcut greșeli. Toți vrem să fim lăudați și apreciați pentru o muncă bine făcută. Aceasta este cea mai puternică motivație. Încercați! Vedeți dacă lucrurile nu se schimbă.

Trebuie să știți că nu puteți motiva pe toată lumea;

unii oameni pur şi simplu *nu pot* fi motivaţi. Dacă aveţi oameni care nu obţin rezultate satisfăcătoare, spuneţi-le exact ceea ce vreţi de la ei (formulaţi-vă cererile în mod corespunzător). Apoi daţi-le ocazii suficiente pentru a-şi îmbunătăţi performanţele. Dacă refuză să se conformeze, înlocuiţi-i cu oameni mai buni. Există prea multe persoane de calitate care nu au un loc de muncă pentru a-i mai păstra pe leneşi pe statul de plată. Ase menea oameni îi demotivează pe toţi cei din jur.

Puneţi-vă la punct cu câteva proceduri standard pentru gestionarea resurselor umane şi convingeţi con ducerea firmei să le aplice, dacă nu le foloseşte deja. Instrumente de bază în gestionarea personalului, cum sunt fişele de post şi evaluarea performanţelor, îi ajută pe angajaţi să ştie ce se aşteaptă de la ei şi faptul că eforturile lor sunt apreciate. Ei vor avea încredere că rolul acestor proceduri este să le permită să-şi dezvolte aptitudinile şi să fie promovaţi. Avantajele unor instru mente de acest gen sunt discutate în exemplele care urmează.

1. Instrumente standard de gestionare a motivaţiei

„Subordonaţii mei se aşteaptă să fie apreciaţi pentru con tribuţiile lor *la* rapoartele *şi* proiectele *mele*".

După cum am menţionat în capitolul despre relaţiile cu şefii mai dificili, incapacitatea şefului de a-şi aprecia angajaţii este o mare problemă pentru aceştia din urmă. Cred că a recunoaşte contribuţia personalului la reali zarea unei părţi dintr-un raport sau a unui proiect nu este un lucru care v-ar putea afecta negativ! Dacă nu o veţi face, probabil că le răpiţi motivaţia pentru urmă torul raport sau proiect la care vor lucra. Scopul princi pal al unui şef este să-şi motiveze oamenii să facă tot ce le stă în putinţă. Nu vi se pare firesc să-i apreciaţi atunci când fac treabă bună?

„Oamenii mei vor să le *schimb fişele* postului *în funcţie de propriile lor talente şi aptitudinii*”.

Acest lucru se întâmplă la multe firme cu vederi pro gresiste. În loc să-i oblige pe angajaţi să corespundă nevo-ilor companiei, multe firme adaptează posturile la talen tele şi aptitudinile angajaţilor. Până când aceasta va deveni o caracteristică universală, angajaţii trebuie să se conformeze necesităţilor postului pe care au fost angajaţi.

„Eu nu am prea *mare* încredere *în fişele* de *post*, *fiindcă nu* fac *decât să-i* încurajeze *pe* subordonaţi *să exclame*:

«*Lucrul* acesta *nu* este *trecut în fişa postului*!»”.

După cum am discutat mai devreme, pentru ca angajaţii să lucreze bine, sunt necesare nişte fişe de post corecte şi la zi. Cum ar putea un angajat să facă o treabă bună pentru dvs. şi pentru firmă dacă nu ştie ce se doreşte de la el? Definiţi foarte clar fiecare sarcină şi stabiliţi standarde de performanţă (cantitate, calitate şi termen de realizare). Este un lucru esenţial pentru ca dvs. şi personalul dvs. să ştiţi ce se aşteaptă de la fiecare.

„Bugetul meu de instruire este zero, dar personalul vrea să participe la cursuri”.

Nu este o situaţie prea fericită pentru un şef, dar în perioadele de declin economic se întâmplă şi aşa ceva. Firmele nu pot oferi întotdeauna toate fondurile nece sare pentru instruire, dar de obicei se pot face compro misuri. La unele firme, angajaţii sunt obligaţi să sem neze un document care afirmă că vor trebui să returneze costurile instruirii dacă pleacă din firmă în următorii doi ani după frecventarea cursurilor respec tive. O variantă este ca firma să suporte jumătate din costul instruirii.

Dacă angajaţii au nevoie de instruire, şeful lor tre’ buie să demonstreze conducerii că investiţia merită făcută. Descrieţi beneficiile pe care le va aduce firmei procesul de

instruire. În particular, încercaţi să identifi caţi avantajele de ordin financiar. Dacă firma nu se arată prea generoasă, încurajaţi-i pe angajaţi să plă tească ei înşişi ceea ce trebuie. Explicaţi-le care sunt avantajele viitoarelor creşteri de salariu în comparaţie cu costul cursurilor; spuneţi-le că este vorba de o invers tiţie în viitorul lor.

„*Subordonaţii* mei *doresc* să *le fie* evaluate *performanţele în* mod *regulat*, *dar firma* nu *oferă* această *posibilitate*".

La majoritatea firmelor, există obiceiul de a se realiza cel puţin o evaluare anuală a performanţelor în cazul fiecărui angajat. De asemenea, au loc şedinţe de era luare, în general, la sfârşitul perioadei de probă a anga jaţilor. Ele sunt recomandabile în toate cazurile, pentru ca angajaţii să ştie la ce nivel se află. Unele firme fac era luări ale performanţelor după fiecare proiect special.

Există multe metode de a evalua performanţele. Majoritatea sunt foarte proaste, deoarece evaluează chestiuni subiective, cum sunt atitudinea, judecata şi iniţiativa. Acest tip de evaluare depinde foarte mult de dispoziţia persoanei care o realizează.

Angajaţii trebuie evaluaţi în funcţie de măsura în care şi-au atins obiectivele propuse. Fiecare obiectiv este asociat cu anumite standarde de performanţă. Aceasta este o metodă precisă. Atât angajatul, cât şi şeful său ştiu foarte bine care este situaţia primului, deoarece evaluarea se bazează pe fapte, şi nu pe impre sule personale ale şefului.

Dacă firma dvs. nu organizează şedinţe regulate de evaluare a performanţelor, propuneţi-le să facă acest lucru. Spuneţi că aveţi de gând să organizaţi asemenea şedinţe pentru propriii dvs. subordonaţi, chiar dacă firma nu face aşa ceva. În multe cazuri, când un depar tament pune la punct un sistem de evaluare, angajaţii de la celelalte

departamente văd în curând care sunt avantajele şi propun ca sistemul să fie adoptat la nivelul întregii firme. Încercaţi; n-aveţi nimic de pierdut.

„La firma mea nu există un departament de personal. Cum să stabilesc salarii *corespunzătoare pentru* angajaţii *mei*?”

Vorbiţi cu concurenţa şi aflaţi cu cât îi plătesc pe oamenii cu aptitudini similare celor din subordinea dvs. Urmăriţi anunţurile din ziare referitoare la posturi identice cu cele de la firma dvs. Nu vă zgârciţi; este mai bine să le daţi un salariu puţin mai mare decât să-i plătiţi prea puţin şi să pierdeţi nişte angajaţi buni.

„Să mă conformez şi eu tendinţei de a-i înlocui *ve anga jaţii mai bătrâni şi mai* «*costisitori*» cu *oameni* mai *tineri şi mai* «*ieftini*»?”

Este o întrebare dificilă. De multe ori, aceasta este singura soluţie a problemelor economice cu care se confruntă o firmă. Un angajat care mai are cinci ani până la pensie şi câştigă 40.000 de dolari pe an poate fi înlocuit cu un om mai tânăr, plătit cu 30.000 de dolari pe an.

Multe firme le oferă angajaţilor vârstnici posibilita tea de a se pensiona mai devreme, ca pe un compromis. Însă unele companii pur şi simplu îi dau afară. Pe lângă faptul că este catastrofal pentru angajat, ceilalţi vor începe să se întrebe când le vine şi lor rândul. S-ar putea ca angajaţii pe care firma doreşte să-i păstreze să-şi caute de lucru în altă parte şi să plece într-un moment inoportun. Moralul angajaţilor va avea de suferit şi asta va afecta productivitatea.

Deşi nu se poate răspunde uşor la această întrebare, firmele trebuie să evalueze cu mare atenţie argu mentele pro şi contra înainte de a decide să urmeze această tendinţă.

2. Motivarea angajaţilor agresivi

Angajaţii lipsiţi de motivaţie, dar care pot fi foarte valoroşi pentru firmă, reprezintă un bun test de aptitu-

din pentru şef. Deseori, angajaţii de acest gen au foarte multă energie, care se manifestă într-o manieră negativă, agresivă sau chiar generatoare de conflicte. Acest comportament poate fi cauzat de:

Impresia că nu au un loc de muncă sigur;

sentimentul că le lipsesc educaţia, experienţa sau cunoştinţele necesare;

lipsa stimei de sine sau a mândriei pentru propri de aptitudini şi realizări;

O muncă în care nu-şi folosesc toate aptitudinile şi capacităţile;

faptul că nu se simt bine alături de colegi (poate din cauza unor diferenţele rasiale şi/sau culturale).

Cei care consideră că nu sunt potriviţi pentru postul lor, indiferent de motiv, pot avea un comportament agresiv faţă de firmă, conducerea de nivel superior, şefii direcţi, colegi sau clienţi. Şefii care vor să-i „îmbu neze” pe aceşti angajaţi pot face următoarele:

să-i aprecieze sincer pentru munca lor;

să le explice cât de valoroase sunt eforturile lor pentru colegi (care fac parte din aceeaşi echipă);

să le explice cât de importantă este munca lor pen tru firmă;

să le arate că instruirea şi alte calificări le permit să-şi îndeplinească mult mai bine sarcinile;

să găsească o metodă de a le recompensa realizările;

să-i implice în situaţii de grup: să le ceară sfatul;

să le descrie cu mare atenţie responsabilităţile pe care le presupune postul lor şi să stabilească stan dar de de performanţă *accesibile*.

Mulţi angajaţi agresivi au foarte multe de oferit. Ei

pot fi oameni orientaţi spre reuşită, dispuşi să accepte provocări şi să-şi propună standarde înalte pentru a se bucura de recunoaşterea propriilor merite. Deseori, au un nivel de energie ridicat, iar şefilor le este greu să le ofere permanent sarcini constructive. Puterea îi stimulează şi dacă li se conferă autoritate s-ar putea să se comporte foarte bine, de îndată ce se familiarizează cu situaţia. Daţi-le responsabilităţi de care se pot ocupa, dar aveţi grijă să nu abuzeze de colegi sau de clienţi. Aceşti angajaţi nu se pricep să împartă sarcini şi nu sunt dispuşi să ceară ajutor la nevoie. Preferă să lucreze singuri. Dacă este posibil, oferiţi-le această şansă. De asemenea, în general, le place diversitatea, deci încer caţi să le schimbaţi frecvent sarcinile.

3. Motivarea angajaţilor care opun rezistenţă la schimbare

Când şefii vor să facă schimbări în metodele pe care le folosesc subordonaţii lor pentru a-şi îndeplini îndatoririle, deseori sunt surprinşi de rezistenţa pe care o întâmpină. În prezent, datorită numeroaselor progrese tehnologice, această situaţie este foarte răspândită.

Vă este greu să vă adaptaţi la schimbare? Vă con fruntaţi în prezent cu o situaţie care implică schimbare? Dacă puteţi identifica o asemenea situaţie, puneţi-vă întrebarea: *„Ce poate să meargă prost dacă nu vreau să mă schimb*?*”* Apoi decideţi care vor fi avantajele dacă vă schimbaţi chiar acum şi nu mai târziu, când nu veţi mai avea de ales.

Şefii şi profesorii trebuie să fie conştienţi de etapele pe care le parcurg oamenii pentru a se adapta la schimb bare, astfel încât să-i poată ajuta să parcurgă etapa de tranziţie. Procesul este compus din următoarele faze:

1. Dezgheţarea. În cursul acestei etape iniţiale, le cereţi angajaţilor să renunţe la modul lor obişnuit de a acţiona şi să identifice metode noi. Aceasta implică renunţarea la vechile obiceiuri.

2. *Schimbarea*. Oamenilor li se explică noul model de comportament sau noul mod de a face un anumit lucru. Pentru aceasta, şeful trebuie să identifice avantajele schimbării şi motivele pentru care ar întâmpina rezistenţă. De asemenea, trebuie să determine metode de a elimina obiecţiile faţă de schimbare.

3. *Reîngheţarea*. Angajaţii sunt urmăriţi cum folosesc noua metodă până când se familiarizează cu ea. Şefii trebuie să-i descopere pe cei hotărâţi să facă lucrurile tot „aşa cum ştiu ei". Pot fi necesare până la trei luni de supraveghere continuă.

e) Eliminarea obiecţiilor fată de schimbare

Noile sisteme, metode şi scheme nu vor funcţiona decât dacă îi convingeţi pe oameni să le accepte. Poate fi necesar să vă „vindeţi" ideile, să faceţi o adevărată demonstraţie pentru ca oamenii să înţeleagă că au nevoie de ele. Iată unde intervine planificarea. De exemplu, să presupunem că aţi descoperit o metodă mai rapidă de a prelucra comenzile clienţilor. Înainte de a le explica şi altora noul sistem, pregătiţi-vă în felul următor:

a. scrieţi un rezumat al metodei existente;

b. determinaţi avantajele şi dezavantajele acestei metode;

c. scrieţi un rezumat al noii metode;

a.

258 COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI

d. determinaţi avantajele şi dezavantajele noii metode;

e. anticipaţi obiecţiile pe care le vor avea ceilalţi şi gândiţi-vă ce veţi spune pentru a vă apăra noua idee.

Următoarea listă vă va ajuta să rezolvaţi în mod mai eficient obiecţiile celorlalţi:

Anticipaţi şi pregătiţi-vă pentru cât mai multe obiecţii posibile. Realizaţi un plan pentru aborda rea fiecăreia dintre ele.

л

Cereţi-le subordonaţilor să-şi prezinte obiecţiile term en i cât mai precişi, cu exemple.

Nu acceptaţi motivele de suprafaţă ale rezistenţei la schimbare. Faceţi eforturi pentru a descoperi motivele reale.

Puneţi la punct o metodă practică de a elimina fiecare obiecţie, dacă este posibil.

Dacă nu reuşiţi să eliminaţi o obiecţie, încercaţi să găsiţi un mod de a o compensa.

Găsiţi suficiente avantaje pentru a câştiga sprijinul şi cooperarea celorlalţi, în pofida obiecţiilor.

Găsiţi o metodă de a-i face pe ceilalţi să vă accepte ideea mai uşor, în pofida obiecţiilor.

Prezentaţi-vă ideea treptat persoanelor care a obiceiul să se opună. Nu încercaţi să-i faceţi să accepte imediat. S-ar putea ca obiecţia să fie de o tactică de amânare – tendinţa firească a perso noi de a se opune schimbării.

Găsiţi dvs. înşi vă obiecţii importante înainte să facă alţii. Apoi explicaţi cum pot fi depăşite aceste

CUM SĂ NE PURTĂM CU SUBORDONAŢII DIFICILI 259

a. Corectarea sau disciplinarea angajaţilor

Uneori, şefii trebuie să schimbe comportamentul an gajaţilor. Felul în care fac acest lucru poate avea rezul tate pozitive sau negative. Există două tipuri funda mentale de critici: constructive şi distructive.

l. *Criticile constructive*. Rolul criticilor constructive

este acela de a îndrepta comportamentul persoa noi. Cel care face criticile îi împărtăşeşte celuilalt sentimentele sale legate de comportamentul care trebuie schimbat şi îi oferă o şansă de a se îndrepta. De exemplu: „Joan, faptul că ronţăi tot timpul bomboane mă deranjează în timp ce lucrez. N-ai prefera nişte gumă de mestecat?”

2. *Criticile distructive*. Criticile distructive sunt îndreptate împotriva persoanei şi nu a compor tamentului său. De exemplu: „Joan, termină odată cu ronţăitul ăsta! Eşti persoana cea mai egoistă pe care am văzut-o vreodată! Nu-ţi pasă deloc de cei din jurul tău!”

Joan probabil că simte nevoia să se apere (a fost un atac la persoană). Este foarte posibil ca ea să contra atace şi să nu renunţe la prostul ei obicei.

Următoarele aptitudini de comunicare sunt utile atunci când trebuie să disciplinaţi sau să criticaţi un subordonat.

b. Întrebări de sprijin

Acestea sunt reacţii care demonstrează că acceptaţi şi

telegeţi sentimentele persoanei cu care vorbiţi, că recunoaşteţi eforturile ei de a se schimba şi a face progrese.

1. „*Ai impresia că nu poţi să cooperezi cu...*?”

2. „*Cum* te *pot* ajuta *să* depăşeşti *acest obstacol*?”

3. „*Crezi* că *ai* aptitudinile *necesare* pentru *a îndeplini această sarcină*?”

c. Întrebări de explorare

Acestea sunt reacţii menite a încuraja examinarea problemei, chiar dacă faptele sunt neplăcute.

1. „*Spune-mi* mai *multe* despre *acest lucru*”.

2. „*Care* crezi *că* este *problema*?”

3. „Când a *început* această *stare* a *lucrurilor*?”

4. „Ce influenţă *are* aceasta *asupra* performanţelor

tale?”

„Atunci când trebuie să îndrept *comportamentul cuiva, nu ştiu niciodată cum să încep discuţia. Să-i spun mai întâi toate calităţile şi trăsăturile pozitive, iar apoi să mă concen trez asupra celor pe care vreau să le schimbe?”*

Începeţi cu o prezentare succintă a felului în care se poartă angajatul (încercând să puneţi accent pe aspec tele pozitive), apoi discutaţi despre lucrurile pe care vreţi să le îndreptaţi, iar în final reveniţi la trăsăturile pozitive.

Gândiţi-vă la conversaţiile purtate cu şefii dvs. în tre’ cut. Aţi auzit măcar un cuvinţel în care să-şi exprime părerea despre ceea ce aţi făcut bine? Puţin probabil. Cu toţii aşteptăm cuvântul „dar” şi toate vorbele dinainte ne trec pe lângă ureche. Majoritatea oamenilor fac bine ceea ce fac în 95 % din cazuri, dar se simt jigniţi când aud despre cele cinci procente care necesită îmbunătăţiri.

Din acest motiv, trebuie să începeţi cu cele cinci pro cente greşite. Explicaţi-le că lucrul cel mai important

este să înveţe din greşelile lor şi să nu le repete. Iar în continuare spuneţi-le ce au făcut bine. Astfel, discuţia se va încheia cu sentimente pozitive şi într-o atmosferă mai plăcută pentru amândoi. Angajatul ştie ce are de îndreptat, dar nu rămâne cu sentimentul eşecului.

f) Cum să abordăm comportamentul neproductiv

Termenul „comportament neproductiv” presupune o multitudine de aspecte, de la ineficientă la furt. Rezolvarea unora dintre aceste probleme necesită doar îndemânare în relaţiile interumane. În cazul altora, tre’ buie să vă puneţi la bătaie toate aptitudinile de condu cere de care dispuneţi.

1. Angajaţi care dau vina pe alţii în mediul managerial complex de astăzi, este din ce în ce mai

important să evităm chiar şi greşelile minore. A da vina pe alţii poate fi un simptom al incapacităţii şefului de a repartiza sarcinile în mod corespunzător sau de a defini clar responsabilităţile. Existenţa unor manuale oficiale de politici şi proceduri în care sunt definite responsabilităţile ar elimina unele dintre aceste situaţii.

Nu este suficient ca şefii să le spună angajaţilor cum să-şi facă treaba. Ei trebuie să le explice foarte clar care le sunt îndatoririle. De exemplu: „Wilma, treaba ta este să compari numerele de pe bonurile de marfă cu cele de pe copia raportului de primire".

„Şi dacă sunt diferenţe?"

„Este îndatorirea ta să notezi neconcordanţele şi să le rezolvi. Dacă apare vreo greşeală, va fi din vina ta. Ai vreo nelămurire?"

Chiar şi un angajat bine calificat cum este Wilma va face greşeli. Însă dacă îi reamintiţi în mod constant care îi sunt îndatoririle, va face din ce în ce mai puţine erori şi nu va încerca să dea vina pe alţii.

Încercaţi să nu exageraţi cu pedepsele, indiferent de greşeală. Măsurile disciplinare exagerate nu fac decât să atragă scuze (de exemplu: „Curierul a zis că nu-i nicio problemă să acceptăm facturi de transport, iar eu am crezut că e în regulă". Sau: „Nu da vina pe mine! John a spus că putem să aprobăm proiectul.")

Măsurile disciplinare exagerat de severe au şi alte efecte secundare, cum ar fi minciuna, înşelătoria şi tăi nuirea greşelilor. Ascunderea greşelilor poate provoca daune ireparabile. Greşelile legate de servicii pot fi costisitoare. Costul înlocuirii imediate a unui serviciu, plus daunele aduse imaginii firmei determină scăderea volumului de vânzări sau de servicii.

Din când în când, şefii trebuie să dea exemplul cel bun, recunoscându-şi propriile greşeli în faţa subordo-

naţilor. Acest lucru le va demonstra că a da vina pe alţii este ceva inacceptabil.

2. Angajaţi care blochează bunul mers al lucrurilor

„Treaba nu merge pentru că John nu-i dă drumul!” Angajaţii care produc blocaje reprezintă un motiv frecvent al plângerilor din partea conducerii. Este vorba despre persoane care ţin pe loc fluxul de produc ţie al unei firme. De multe ori, aceasta are ca rezultat lipsa de activitate a angajaţilor, care aşteaptă rezolvarea blocajului. Cauzele pot fi puse pe seama modului în care este schiţat fluxul de producţie sau a modului de lucru al angajatului. Dacă bănuiţi că problema este de primul tip, faceţi următorul test. Repartizaţi unui alt angajat sarcinile celui din zona cu probleme. Dacă apar în continuare blocaje (după o perioadă de instruire), modificaţi fluxul de producţie.

În general, angajaţii care produc blocaje au următoa rele caracteristici:

tendinţa de a se lăsa descurajaţi chiar şi de pro bleme minore;

Instruire insuficientă;

Incapacitatea de a lua decizii;

necunoaşterea cerinţelor legate de productivitate;

nu se identifică drept un membru al echipei;

nesiguranţă în ceea ce priveşte postul lor;

O teamă crescută de a nu face greşeli;

Incompatibilitate cu colegii, ceea ce determină lipsa de cooperare.

Dacă nu există niciun indiciu că blocajul ar fi pro vocat în mod deliberat, poate că angajatul cu pricina nu ştie prea bine ce se aşteaptă de la el. Şeful trebuie să-l ajute să-şi consolideze cunoştinţele. În cursul reinstruirii, şeful poate să vadă dacă angajatul înţelege treaba în detaliu, să-i arate cum să realizeze diversele sarcini şi apoi să-l îndrume sub observaţie directă. Accentul tre’ buie pus

pe tehnicile care pot accelera îndeplinirea sarcinilor.

Angajaţii trebuie să ştie ce legătură există între rolul lor şi rolurile pe care le îndeplinesc ceilalţi membri ai firmei. Asta le va permite să înţeleagă ce consecinţe au propriile lor performanţe – bune sau slabe.

Majoritatea angajaţilor „blocaţi" nu doresc de fapt să se întâmple aşa ceva. Cei mai mulţi dintre ei vor să coopereze cu ceilalţi la atingerea scopurilor comune. Secretul este să-i faceţi pe toţi oamenii din firmă să aibă un scop comun. Şefii trebuie să pună accent pe ajuto rarea celorlalţi:

„Yeok Men, poţi să-i arăţi lui Lee Juan cum să înche iem mai repede proiectul?"

„Lee Juan, lasă-l pe Yeok Men să-ţi arate câteva teh nici ca s-o scoatem la capăt cu treaba de care avem nevoie acum".

Un aspect important al eliminării blocajului este să-l faceţi pe angajat să dorească să-şi termine treaba mai repede. Cuvintele de apreciere sporesc încrederea angajaţilor mai înceţi. Ele îi fac să fie mai siguri de pos tul lor şi, fără îndoială, reduc tensiunile. Dacă angajatul se simte mai stăpân pe situaţie, nu se va mai teme atât de mult să nu facă greşeli. Pe scurt, câteva şedinţe de instruire suplimentare, asociate cu reducerea tensiunii îl pot determina pe angajat să se mişte mai repede.

3. Angajaţi predispuşi la greşeli

Există două tipuri fundamentale de greşeli. Primul tip este o consecinţă a modului în care sunt proiectate sistemele. Metodele sau tehnicile utilizate determină un anumit număr de greşeli. îmbunătăţirea continuă a sis temelor reduce rata erorilor. Însă indiferent cât de bine ar fi proiectat sistemul, trebuie să luăm în considerare şi factorul uman. De vină pot fi următoarele situaţii:

O instruire necorespunzătoare;

prea puţine instrucţiuni scrise;

un număr prea mare de angajaţi în subordinea aceluiaşi şef;

prea puţine niveluri ierarhice intermediare;

un mediu de lucru deprimant;

angajaţii sunt plictisiţi de slujbele lor;

lipsa cercetărilor pentru a determina cauzele erorii;

angajaţii sunt schimbaţi prea des.

Firmele de asigurări auto admit că unii şoferi sunt mai predispuşi la accidente decât majoritatea. Similar, unii angajaţi sunt mai predispuşi la greşeli decât alţii. În cazul greşelilor deliberate, trebuie să se ia măsuri disciplinare, mergând până la concedierea angajatului. Însă majoritatea greşelilor nu sunt intenţionate. Ele sunt cauzate de o diversitate de factori, inclusiv erori de judecată din partea conducerii sau o instruire necorespunzătoare a angajaţilor. Iată câteva etape pro puse pentru reducerea numărului de erori:

a) Determinaţi natura erorilor.

b) Revizuiţi sistemul pentru a uşura detectarea erarilor.

c) Puneţi un angajat cu experienţă să-l supravegheze pe angajatul predispus la greşeli.

d) Faceţi apel la mândria profesională a angajatului.

e) Discutaţi cu angajatul predispus la greşeli pentru a descoperi cauzele erorii.

Majoritatea angajaţilor vor să simtă că merită banii câştigaţi. Acest sentiment de mândrie se datorează, în parte, impresiei lor că nu fac greşeli. Prin urmare, atunci când sunt ajutaţi cu bunăvoinţă, vor aprecia ges tul şi îşi vor spori încrederea în ceea ce fac. O metodă este să-i oferiţi angajatului cu probleme un coleg pe post de instructor.

Angajaţii mai vechi, care sunt eficienţi în munca lor,

pot fi de folos în a descoperi *cauzele* greşelilor pe care le fac alţi angajaţi. În loc să caute greşelile *după* ce acestea au fost făcute şi să ia măsuri pentru a îndrepta situaţia, ei pot oferi instrucţiuni pentru a evita greşelile. În unele cazuri, angajatul cu probleme trebuie doar să ştie care aspecte necesită o atenţie suplimentară (de exemplu:

„John, ai putea să faci a doua verificare cu mai multă atenţie?" Sau: „Melly, ai putea să fii mai atentă la am colele astea?").

Pentru a le consolida sentimentul de mândrie profe sională, nu-i lăsaţi pe angajaţi să se definească drept

„Un simplu portar" sau „doar o recepţioneră". Fiţi pre gătit să le explicaţi cât de importantă este munca lor pentru bunul mers al activităţii firmei.

I) 4. Angajaţi care visează cu ochii deschişi

Toţi visăm cu ochii deschişi, dar unii oameni exage-rează – iar asta poate avea ca rezultat o productivitate redusă, erori şi accidente. Unele munci predispun mai mult la visare şi, ca urmare, necesită o supraveghere mai atentă.

Nu e întotdeauna corect să daţi vina pe angajaţi. S-ar putea ca munca lor să fie atât de plictisitoare, încât să nu se poată concentra asupra a ceea ce au de făcut. Acti vităţile de rutină favorizează visarea cu ochii deschişi.

Muncile care necesită creativitate trebuie să se des făşoare într-un mediu de natură să stimuleze această calitate. Dacă într-o secţie se desfăşoară mai multe tipuri de activităţi, este recomandabil să folosiţi rotaţia posturilor pentru a evita monotonia. Este bine ca modul de îndeplinire a sarcinilor să fie flexibil, pentru ca angajaţii să poată decide singuri cum se vor ocupa de etapele individuale. Această flexibilitate le permite angajaţilor să se gândească cum vor să abordeze diverse treburi. La rândul său, aceasta stimulează atenţi-a şi reduce

monotonia. Rotaţia posturilor le oferă angajaţilor posibilitatea să se instruiască şi în alte domenii decât cele cu care sunt obişnuiţi. Şefii vor dis pune astfel de mai multă flexibilitate în utilizarea personalului şi de mai mulţi oameni calificaţi pentru un anumit post.

Funcţiile trebuie gândite astfel încât să menţină treză atenţia angajaţilor. Sarcinile care trebuie îndeplinite stând în picioare defavorizează visarea. Poate fi de aju tor şi o aranjare mai bună a secţiei. Decorul are şi el importanţa lui. Birourile sau pereţii nu trebuie să fie de aceeaşi culoare. Faceţi toate eforturile pentru a înde părta monotonia din mediul de lucru. Iată câteva etape recomandate:

a) Evaluaţi mediul de lucru. Faceţi toate schimbările posibile.

b) Modificaţi fluxul de lucru pentru a reduce mo notorila.

c) Modificaţi metodele şi ordinea etapelor necesare pentru îndeplinirea sarcinilor.

d) Dacă este posibil, lăsaţi-l pe angajat să decidă ce va face în ziua respectivă.

e) Identificaţi angajaţii care necesită supraveghere continuă pentru a-şi îmbunătăţi atenţia.

Indiferent câte eforturi faceţi pentru a defavoriza visarea cu ochii deschişi, unii angajaţi rămân pierduţi printre nori. Supravegherea atentă din partea şefului este singura metodă de a rezolva problema şi a-l ajuta pe angajat să rămână cu picioarele pe pământ. În acest caz, se impune o discuţie între şef şi angajat. S-ar putea să fie necesară înlocuirea angajatului.

5. Angajaţi care nu ştiu să se organizeze

Mulţi consideră că o bună organizare este un lucru de faţadă. Ei fac afirmaţii de genul: *„Eu ştiu unde se află fiecare lucru de pe biroul meu*!” Dar atunci când lipsesc pe

caz de boală, această dezordine provoacă dificultăţi. Cei care le preiau sarcinile nu ştiu unde să găsească di versele lucruri de care este nevoie. De fapt, oamenii dezordonaţi *nu ştiu* „unde se află fiecare lucru”, iar un loc de muncă dezordonat poate fi un semn de ineficientă. Dezordinea excesivă poate avea ca rezultat:

lipsa unor dosare sau documente;

rătăcirea sau pierderea unor unelte sau echipa mente;

costuri înalte privind materiile prime;

neconcordanţa dintre piese şi inventar;

murdărirea produselor;

O rată înaltă a rebuturilor şi costuri mari de refabricare;

un bilanţ necorespunzător al produselor finite;

O rată înaltă de nefuncţionare a maşinilor;

un număr mare de accidente;

un moral scăzut al angajaţilor şi lipsa disponibi litătii de a sta peste program;

probleme de disciplină şi muncă asiduă.

Motivaţi-vă angajaţii să păstreze ordinea la locul de muncă, dându-le exemplul cel bun. Va fi mai uşor să încurajaţi personalul să-şi formeze obiceiuri bune dacă propriul dvs. birou este curat şi ordonat. Încurajaţi-i să facă ordine la sfârşitul fiecărei zile de muncă. Dacă observaţi oameni care se pregătesc de plecare şi au lăsat totul vraişte în urma lor, opriţi-i şi cereţi-le să facă or dine înainte să plece. Poate fi nevoie să alcătuiţi o listă a „sarcinilor gospodăreşti” de care trebuie să se ocupe.

CUM SĂ NE PURTĂM CU SUBORDONAŢII DIFICILI 269

Îi) 6. Angajaţi necinstiţi

A fost o vreme în care lipsurile la inventar afectau doar domeniile cu produse atrăgătoare. Dar în prezent se

fură obiecte de toate tipurile. Se fură nu numai pro duse finite, ci şi piese sau chiar materii prime.

Poate că angajaţii care iau acasă câteva creioane colorate pentru copiii lor nu fac o pagubă prea mare, însă dau un exemplu prost. Iar unii angajaţi merg mult mai departe. Deseori, furtul este o metodă de „a se răz buna pe conducere”. Unii oameni de acest gen fură mult mai multe lucruri decât ar putea folosi vreodată, în general, cei care au obiceiul să fure sunt angajaţi ne satisfăcători, nu doar din cauza furturilor, ci şi din alte motive. Ei nu numai că nu respectă bunurile firmei, dar au şi o părere proastă despre compania la care lucrează.

Nu se justifică din punct de vedere economic să puneţi totul sub lacăt şi nici nu-i puteţi prinde pe toţi vinovaţii. Însă, dacă firma elimină unele tentaţii, nu mă rul pierderilor va scădea. O metodă de a descuraja fur tişagurile este să numiţi unul sau doi oameni respon stabili cu paza bunurilor companiei. O altă metodă este să-i puneţi pe angajaţi să semneze pentru instrumen tele şi echipamentele pe care le folosesc.

III) 7. Angajaţi care pierd vremea *a*. Telefoane în interes personal

Nimic nu este mai supărător pentru un şef decât un angajat care primeşte tot timpul telefoane în interes personal. Pe lângă faptul că ţine linia ocupată, între rupe şi fluxul de producţie. Dacă angajaţii risipesc timpul companiei, ei risipesc de fapt banii alocaţi de firmă pentru salarii. Angajaţii trebuie să dea un număr minim de telefoane în interes personal. La urma urmei, de viaţa personală trebuie să se ocupe după orele de ser viciu.

De multe ori, angajaţii care îşi rezolvă treburile per sonale la birou sunt trecuţi cu vederea la promovare. Majoritatea nici măcar nu înţeleg că singuri se împie dică să avanseze în cadrul firmei.

Iată câteva strategii pentru a rezolva problema:

Spuneţi-le angajaţilor să reducă numărul apelurilor telefonice în interes personal, limitându-se la cele importante sau urgente, care trebuie să fie concise şi amabile. Cereţi-le să le explice prietenilor şi rudelor care este politica firmei în această privinţă. În mod normal, unul două telefoane pe zi ar trebui să fie suficiente.

Cereţi-i secretarei să întrebe numele apelanţilor şi să spună: „Ce firmă reprezentaţi?" Această între bare poate fi suficientă pentru a reduce numărul şi durata apelurilor în interes personal. Secretara poate să ţină evidenţa acestor apeluri timp de o zi sau două şi să alcătuiască un raport pentru şeful fiecărei secţii. Apoi şefii pot avea discuţii cu anga jaţii care nu respectă politica firmei, pentru a-i determina să se îndrepte.

Asiguraţi-vă că angajaţii înţeleg faptul că purtarea lor îi împiedică să fie promovaţi.

b. Pauze de prânz şi de cafea prea lungi

Studiile arată că pauzele din programul de lucru sporesc productivitatea. Însă şefii trebuie să fie atenţi la tendinţa angajaţilor de a încetini ritmul de lucru în aşteptarea pauzei de prânz sau de cafea. Mulţi angajaţi vor lua pauze mai lungi dacă nimic nu îi presează să se întoarcă la lucru. Munca trebuie să fie reluată imediat

după pauză. Dacă aţi identificat o asemenea problemă, aveţi grijă să fiţi de faţă înainte şi imediat după pauze. Aceasta vă va permite să observaţi abuzurile şi să-i încurajaţi pe oameni să-şi folosească timpul într-un mod mai productiv. După pauză, puteţi să împărţiţi noi sarcini sau să verificaţi situaţia celor în curs.

E nevoie de un efort susţinut din partea şefilor pen tru a face distincţie între cei care abuzează de pauze în

mod ocazional şi cei care fac aceasta tot timpul. În pofida eforturilor dvs., unii angajaţi vor continua să abuzeze de pauzele de prânz şi de cafea. Aceasta impune măsuri disciplinare oficiale (avertismente scrise, suspendare pentru o zi etc.)

c. Absenteismul

Mulţi angajaţi merg la serviciu chiar dacă le curge nasul şi au febră. Ei refuză să profite de concediile medicale pe care le oferă compania. Mulţi au impresia că n-are rost să-şi ia concediu medical în cazul unor suferinţe minore, pentru că vor avea nevoie de el în cazul în care se vor confrunta cu o problemă mai serioasă. Alţii sunt convinşi că nimeni nu poate face treaba la fel de bine ca ei. Se simt responsabili pentru per formanţele lor. Pentru ei, a nu lipsi de la serviciu face parte din etica unui bun angajat. Şeful trebuie să spre creze sacrificiile pe care le fac oamenii de acest gen. Atunci când un asemenea angajat rămâne acasă, de obicei este mult prea bolnav pentru a lucra ceva, oricât de simplu. Aceştia sunt oameni foarte valoroşi pentru orice companie. Din nefericire, la multe firme există şi angajaţi care abuzează de privilegiile pe care li le con fără concediile medicale. De fapt, *într-o zi normală de lucru, lipsesc între 4 şi 6% dintre angajaţi*.

Absenteismul întrerupe fluxul de lucru, cauzând în târzieri şi probleme de producţie. Calitatea muncii are de suferit, fiindcă oamenii care îi înlocuiesc pe cei absenţi nu sunt la fel de bine instruiţi pentru munca respectivă sau fiindcă trebuie să lucreze peste program pentru a termina toată treaba.

Deoarece costurile pe care le suportă compania în cazul acestor abuzuri sunt ridicate, toţi şefii trebuie să ia măsuri pentru a descuraja absenteismul nejustificat. Aceste etape sunt următoarele:

Impuneţi respectarea regulilor. Altfel, anumiţi an

gajaţi vor continua să le încalce şi s-ar putea ca şi alţii să se simtă încurajaţi să facă acelaşi lucru;

Determinaţi dacă existe şabloane de absenteism. Cele cinci tipuri principale de absenteism nejusti ficat sunt enumerate mai jos, împreună cu câteva strategii privind abordarea lor. (Notă: S-ar putea ca unele dintre aceste soluţii să nu fie compatibile cu reglementările sindicale ale firmei dvs. Studiaţi-le cu atenţie înainte de a le aplica.)

(I) *Absenteismul cronic*

Deseori, oamenii care au obiceiul să lipsească de la serviciu au o gândire negativă. Se lasă copleşiţi cu uşurinţă de frustrările şi tensiunile vieţii de zi cu zi. Lipsesc tot timpul în mod nejustificat şi, în general, absenţele lor respectă un anumit şablon. Acest tip de angajat sună la firmă şi spune*: „Îmi pare rău, şefu', dar nu pot să vin astăzi*". Puteţi fi tentat să răspundeţi*: „Îmi pare rău că eşti bolnav. Stai acasă până când o să te simţi mai bine*". Eu vă sfătuiesc să nu răspundeţi aşa. Nu vă faceţi pro bleme, aceşti angajaţi vor sta acasă până când se vor simţi cu mult mai bine, cu sau fără binecuvântarea dvs.

lucru în mod regulat, *indiferent de motive*, oferă temeiuri pentru concediere. În asemenea cazuri:

(1) Şeful trebuie să fie capabil să ţină evidenţa absenţelor angajatului. Acea persoană trebuie să se fi abătut în mod substanţial de la nivelul mediu de prezenţă al celorlalţi angajaţi.

(2) Şeful trebuie să fie în măsură să demonstreze că absenteismul excesiv s-a produs în mod regulat. Trebuie să fi fost un proces de durată, în pofida încercărilor *documentate* ale şefului de a îndrepta lucrurile. Şeful trebuie să ţină o evidenţă a alorturilor sale de a-l sfătui pe angajat şi de a deter mina motivele absenţelor. De asemenea, trebuie să fie în măsură să demonstreze că a

avut toată compasiunea faţă de angajat şi că a ţinut cont de circumstanţele atenuante.

(3) Şeful trebuie să fie în măsură să prezinte o serie de motive convingătoare pe care se bazează păre rea sa că şansele de îndreptare sunt mici sau inexistente.

Un angajat care falsifică un certificat medical trebuie să primească un avertisment scris, care va fi amplasat în dosarul său, sau un preaviz de concediere. Măsurile disciplinare depind de situaţia în cauză.

Dacă un angajat lipseşte mai mult de trei zile la rând fără să sune la firmă, se poate presupune că şi-a aban donat slujba. Această situaţie poate duce la concediere.

Când absenteismul excesiv al unui angajat se dat-o-rează alcoolismului, el poate fi concediat. Firma trebuie să fie în măsur a să demonstreze că relaţia de colaborare cu angajatul nu mai poate continua. De asemenea, tre’ buie să fie în măsură să-şi apere decizia, să arate ca a

considerat problema alcoolismului o boală şi trebuie să poată dovedi că a făcut un efort sincer pentru a-l ajuta pe angajat să se vindece.

(II) *Absenteism de dragul distracţiilor*

De obicei, aceşti „chiulangii” decid să se distreze (de exemplu, să joace golf) decât să facă o muncă plicti coasă, fără perspectivă, care le dă impresia că-şi risi pesc talentele. Ei simt nevoia unei evadări din mediul de lucru monoton. În felul acesta, riscă să intre într-un cerc vicios, deoarece rareori se bucură de promovările atât de necesare şi de dorite. Pentru a-i ajuta să se elibe reze de nevoia de a evada, şeful trebuie:

(1) Să le atragă atenţia asupra numărului mare de absenţe.

(2) Să-i întrebe ce se întâmplă.

(3) Să-i încurajeze să-şi folosească în mod corespun zător zilele libere pe caz de boală. Trebuie să le explice că *acestea constituie un privilegiu, nu un drept*, şi trebuie folosite doar în cazul în care sunt bolnavi, *nu din motive personale sau atunci când li se îmbolnăvesc copiii sau soţul/soţia*.

(4) Să se asigure că angajaţii înţeleg că numărul mare de absenţe este un obstacol major în calea promovării lor.

(5) Să identifice recompensele (de exemplu, o pro movare) de care se pot bucura în cazul unei pre zenţe regulate la lucru. Este mult mai bine decât să recurgă la pedepse (cum ar fi avertismentele scrise) pentru a le schimba comportamentul.

(1)

(III) *Absenteismul naiv*

Mulţi angajaţi cred că şefii lor acceptă nişte absenţe nejustificate şi sunt dispuşi să le treacă cu vederea. De asemenea, ei cred că, dacă au dreptul să-şi ia zi liberă atunci când sunt bolnavi, pot să facă aceasta ori de câte ori au chef. Dacă există angajaţi care sună la birou ca să spună că sunt bolnavi şi sunt plătiţi pentru zilele în care lipsesc, deşi n-au fost bolnavi deloc, morala se duce de râpă. Deşi este greu de determinat cu precizie cine este cu adevărat bolnav şi cine nu, şefii trebuie să se asigure că angajaţii nu abuzează de zilele libere pe caz de boală. În acest scop, ei trebuie:

Să le atragă atenţia angajaţilor asupra numărului mare de absenţe.

Să le explice ce sunt, de fapt, zilele libere pe caz de boală (un privilegiu, nu un drept). Trebuie să le spună că munca lor este importantă şi că firma are de suferit când ei lipsesc.

Să-i încurajeze pe angajaţi să lipsească numai atunci

când este cazul – când sunt bolnavi cu adevărat.

Să îi ceară angajatului să determine ce efect are absenţa sa asupra celorlalţi angajaţi.

(IV) *Absenteismul abuziv*

Unii angajaţi vor sta acasă la cel mai mic semn de indispoziţie. Ei nu-şi asumă responsabilitatea pentru munca lor. Puţin le pasă dacă absenţa lor înseamnă un volum mai mare de muncă pentru ceilalţi sau probleme economice pentru firmă. În general, sunt oameni ne fericiţi, care se simt nişte victime şi consideră că alţii se bucură de favoruri. Ei încalcă regulile firmei şi au multe conflicte cu superiorii. Provoacă dispute şi sunt convinşi că au întotdeauna dreptate, iar ceilalţi greşesc. Dacă aveţi de-a face cu asemenea angajaţi:

Nu vă jenaţi să le spuneţi care vor fi consecinţele dacă vor continua cu abuzurile: „Dacă nu te con formezi regulilor firmei, vei fi pus pe liber”. Spuneţi-le că, dacă nu vor reduce numărul de absenţe, va trebui să-i înlocuiţi, că, dacă lipsesc, trebuie să aducă o adeverinţă de la medic etc. Faceţi afirmaţii bazate pe fapte; fiţi clar şi ferm în privinţa consecinţelor.

Apreciaţi-i pentru munca pe care o fac atunci când se conformează regulilor.

(V) Absenteismul *legitim*

Cazurile reale de îmbolnăvire, doliul, îndatoririle ju ridice şi treburile personale care nu suferă amânare, cum sunt orele la medic şi la dentist, sunt motive legi time pentru a-ţi lua zi liberă. Însă firma n-ar trebui să plătească zilele libere ale celor care lipsesc când copiii lor sunt bolnavi (acestea ar trebui să fie zile libere fără plată, în afară de cazul în care regulile firmei susţin altceva).

a. Politici privind absenteismul

Atunci când întregi procese industriale se *bazează* pe performanţele individuale, orice absenţă constituie o

întrerupere a fluxului de deservire a clienţilor. Pentru a înlesni reducerea absenteismului, multe firme au im plementat proceduri mai drastice de verificare a moti velor absenţelor pe caz de boală. Firmele pot:

să solicite o adeverinţă de la medic pentru orice absenţă de trei sau mai multe zile pe săptămână;

să solicite o adeverinţă de la medic pentru *orice* ab senţă datorată îmbolnăvirii sau după un weekend liber;

să solicite un consult medical complet din partea medicului societăţii, dacă angajatul lipseşte mai mult de zece zile pe an.

g) Abordarea conflictelor de personalitate

Atunci când între doi subordonaţi ai dvs. apare un conflict de personalitate, cum şi când ar trebui să inter veniţi?

Dacă doi angajaţi nu se înţeleg, cel care suferă cel mai mult este superiorul lor. Poate că Bob şi George sunt foarte buni în munca lor, dar se hărţuiesc unul pe altul şi nu reuşesc să coopereze. În situaţia în care cauza conflictului este legată de muncă şi afectează produc-tivitatea lor sau a altora, şeful trebuie să-i ajute să pună capăt neînţelegerii. Însă de multe ori cauza este legată de firea celor două persoane implicate. Nici măcar cel mai inteligent şef nu poate schimba personalitatea sub ordonaţilor. Tot ce poate spera este să-i ajute pe cei doi să lucreze împreună, în pofida diferenţelor de persona litate existente.

O metodă recomandată este să aveţi o discuţie cu cele două părţi. Puneţi-i pe fiecare în parte să spună care consideră că sunt problemele şi acordaţi-le ocazia să se răcorească puţin. Apoi procedaţi asemenea unui mijlocitor imparţial, al cărui unic interes este producti vitatea firmei. *Trebuie să le daţi de ştire celor doi angajaţi că nu veţi accepta situaţia care s-a creat.*

Încurajaţi-i pe angajaţi să pună în discuţie metode de a rezolva problema şi să cadă de acord asupra soluţionării conflictului. Supravegheaţi-i îndeaproape şi, dacă este cazul, organizaţi şi alte discuţii. Aveţi grijă ca amândoi să ştie care vor fi consecinţele dacă vor conti nu a să se poarte în acelaşi fel.

h) Abordarea oamenilor sensibili

Dacă am făcut pe cineva să se simtă prost şi per soana respectivă a avut o reacţie emoţională puternică, în mod normal încercăm s-o liniştim – şi pe bună dreptate. Însă la locul de muncă trebuie să păstraţi dis tanţa faţă de subordonaţii care se lasă copleşiţi de emoţii. De exemplu, să presupunem că aveţi neplăcuta sarcină de a trage la răspundere sau de a concedia un angajat. Poate că persoana respectivă plânge şi se simte foarte stingherită. Cum puteţi uşura situaţia amându rora?

Pe când lucram în cadrul unui departament de resurse umane, una dintre îndatoririle mele era să-i con cediez pe angajaţi. Cum sunt o fire foarte impresiona bilă, uneori mă lăsam şi eu copleşită de emoţiile celui concediat. Din întâmplare, am descoperit o metodă care ne ajuta pe amândoi să ne regăsim echilibrul.

Asta s-a întâmplat când i-am întins persoanei o cutie cu şerveţele de hârtie şi i-am spus: „Am o treabă urgentă. Mă întorc în câteva minute”. Apoi am ieşit din încăpere şi am respirat adânc de câteva ori. Când m-am simţit în stare să-mi stăpânesc emoţiile, m-am întors în birou.

Deoarece îi oferisem şi celuilalt ocazia să se liniş tească, acesta îşi regăsise stăpânirea şi respectul de sine.

Am reuşit să continuăm conversaţia şi să punem la punct toate amănuntele.

Folosiţi această tactică numai în situaţiile potrivite. Mulţi oameni izbucnesc în plâns ca să vă câştige simpa tia, încercând astfel să vă manipuleze. Atunci când am de-a

face cu asemenea indivizi, le întind o cutie cu aer veţele şi continui discuţia.

I) Abordarea ofenselor rasiale şi etnice

Majoritatea colectivelor de muncă, dacă respectă legile în vigoare, reprezintă o combinaţie de persoane provenite din diverse medii. A ignora sau a tolera o ofensă rasială ori etnică împotriva unui angajat, şef, client sau a oricui altcuiva indică aptitudini de condu cere mediocre. Folosirea unui limbaj depreciativ aruncă o lumină proastă asupra firmei şi cauzează conflicte între angajaţi.

Glumele la adresa cuiva nu sunt deloc amuzante. Managerii nu trebuie să glumească niciodată în legă tură cu mediul din care provine cineva sau cu aspectul său fizic şi nici să încurajeze asemenea manifestări în rândul angajaţilor. Nu putem judeca din afară cum îl afectează o asemenea glumă pe cel vizat. Insultele ra stale sau etnice se bazează pe prejudecăţi. Prejudecăţile se bazează pe opinii larg răspândite şi generalizări despre un grup şi arată lipsă de respect faţă de oameni văzuţi ca indivizi.

Superiorii trebuie să demonstreze clar care este aţi tudinea conducerii faţă de prejudecăţi, arătându-şi des chis dezaprobarea faţă de orice ofensă rasială sau etnică. De asemenea, poate fi necesară o discuţie cu inculpatul între patru ochi. Persoana respectivă s-ar putea să susţină vehement faptul că remarcile sale sunt inofensive. Superiorul său trebuie să răspundă în felul următor: „Charlie, poate că în intenţia ta erau inofen sive, dar au produs foarte mult rău, aşa că ţine-ţi părerile pentru tine!”

Dacă problema continuă, şeful trebuie să spună:

„Charlie, şedinţele de evaluare a performanţelor arată felul în care se înţeleg angajaţii cu colegii lor şi cu clienţii. N-aş vrea să specific în dosarul tău că tu nu te înţelegi cu ei. Dar dacă vei continua să faci aceste comentarii deplasate, voi fi obligat să-ţi dau un avertis-

ment scris. Mă înţelegi?”

j) Abordarea prejudecăţilor legate de femeile aflate în posturi de conducere

Asemenea prejudecăţi se regăsesc atât la bărbaţii, cât şi la femeile care consideră că bărbaţii sunt superiori femeilor şi că lumea ar trebui să fie dominată de băr baţi. Aceasta este una dintre cele mai grave probleme cu care se confruntă femeile la locul de muncă. Cum ar trebui să reacţioneze ele faţă de aceste prejudecăţi?

Unii îşi exprimă pe faţă atitudinea misogină, deci nu veţi avea nicio îndoială că o anumită persoană este ho tărâtă să le ţină pe femei „la locul lor”. Însă majoritatea oamenilor nu sunt conştienţi că atitudinea lor ar putea fi considerată părtinitoare. În multe cazuri, este vorba despre bărbaţi mai în vârstă sau de bărbaţi a căror edu-caţie sau situaţie familială i-a învăţat că femeile trebuie să ocupe în mod tradiţional poziţii inferioare. Mulţi dintre ei le spun femeilor „dragă”, pentru că ele chiar le sunt dragi. Bărbaţii de acest gen le protejează pe femei, considerând că este de datoria lor. Ei nu vor să le facă rău şi de obicei nu înţeleg de ce femeile se simt ofensate de anumite comentarii. Aceşti oameni trebuie abordaţi cu blândeţe. Folosirea tehnicii feedbackului le va da ocazia să-şi schimbe comportamentul.

Există şi multe femei mai în vârstă care se arată păr tinitoare. Ele au fost învăţate să creadă că femeile tre’ buie să fie servile şi consideră că femeile aflate în.com petiţie cu alţii sau pe poziţii de autoritate sunt lipsite de feminitate. Au tendinţa să le privească de sus, mai ales dacă respectivele nu sunt măritate sau nu au de gând să aibă copii.

Această atitudine antifeminină se întâlneşte destul de des şi în rândul femeilor mai tinere şi de vârstă mij locie. De exemplu, femeile care nu acceptă ordine de la şefele lor

au impresia (inconştientă) că numai bărbaţii ar trebui să fie şefi. Ele se îndoiesc de capacităţile femei lor aflate la conducere şi le fac viaţa grea.

Angajaţii aflaţi în poziţii de sprijin (care, în general, sunt femei) fac de obicei tot ce le stă în putinţă ca să-i ajute pe şefii lor (în general, bărbaţi) să se organizeze şi să-şi termine treburile la timp. Ele au grijă de şefii lor (le aduc cafea, le reamintesc de întâlniri, se ocupă de corespondenţă). Când o femeie este numită într-o func ţie de conducere, s-ar putea să nu se bucure de această atenţie, în afară de cazul în care ocupă o poziţie cu totul specială. Uneori, trebuie să le reamintească subordonaţilor că se aşteaptă la acelaşi tip de sprijin ca şi precede sorul ei bărbat.

1. Subordonaţi mai vârstnici

Janet avea o problemă care odinioară putea fi întal nită destul de rar, dar în ziua de azi e foarte frecventă. La vârsta de 25 de ani, era deja într-o funcţie de condu cere. Primise o educaţie corespunzătoare la colegiu şi avea patru ani de experienţă la un birou. Însă s-a trezit complet nepregătită să conducă nişte femei aproape de două ori mai în vârstă decât ea. Aceste femei aveau între 10 şi 15 ani de experienţă. I se împotriveau pe faţă şi nu voiau să coopereze.

Janet s-a hotărât s-o cheme în biroul ei pe Sarah, una dintre femeile cele mai puţin ostile, şi să discute despre problemă. Sarah a fost sinceră. A recunoscut că a fost surprinsă şi dezamăgită când Janet fusese „luată de pe stradă” şi numită şefa ei. îşi imaginase că funcţia va fi preluată de cineva având cel puţin vârsta ei – poate de una dintre colege sau de o persoană a cărei experienţă i-ar fi dat „dreptul” să fie şefă. Însă a descoperit că funcţia fusese acordată unei femei de vârsta fiicei ei.

A recunoscut că atunci când Janet o lăuda pentru o

treabă bine făcută se simţea luată peste picior, iar atunci când i se făcea observaţie simţea nevoia să se apere. Odată ce sentimentele au fost prezentate deschis, cele două femei au reuşit să o ia de la capăt. Janet a înţeles de ce Sarah îi era ostilă şi a devenit mai capabilă să facă faţă acestei atitudini. Sarah a înţeles care era cauza sen timentelor ei şi a făcut un efort pentru a-şi schimba aţi tudinea faţă de Janet.

Puţin după aceea, Janet a convocat o şedinţă cu restul personalului pentru a discuta situaţia. Le-a spus că le înţelege sentimentele şi le-a explicat ce aşteaptă de la fiecare dintre ele. Apoi a adăugat că se bizuie pe cooperarea lor şi a întrebat-o pe fiecare: *„Pot seamă bazez pe tine în viitor*?*”* O angajată, Julie, a ezitat să-şi ia un asemenea angajament, iar Janet şi-a dat seama că va trebui să fie cu ochii pe ea. Nu peste multă vreme, din cauza productivităţii slabe şi a atitudinii negative, Janet a fost nevoită să ia măsuri. I-a explicat din nou lui Julie ce voia de la ea şi care vor fi consecinţele dacă nu-şi face bine treaba.

Janet a mers mai departe alături de celelalte. Când a observat o schimbare clară în atitudinea şi productivi tatea lor, le-a mulţumit pentru înţelegere şi cooperare.

Conform tradiţiei, am fost învăţaţi că femeile mai în vârstă (mama sau mătuşa) ştiu mai multe, deci trebuie tratate cu respect. Inversarea rolurilor este deconcer tantă atât pentru tânăra şefă (care joacă rolul „mamei”), cât şi pentru angajata mai în vârstă (aflată acum în poziţia fiicei care cere încuviinţare). Aceste sentimente sunt legate de putere şi de cine are dreptul la ea. Pro blema nu are o soluţie clară.

2. Subordonaţi bărbaţi

Barbara era şefa unui grup de trei bărbaţi. Era ingi ner, iar bărbaţii erau tehnicieni. Subordonaţii ei n-o

ascultau şi se încăpăţânau să-şi facă treaba aşa cum ştiau ei. Din fericire, înainte de a prelua funcţia, a avut grijă să participe la nişte cursuri de conducere. Acest lucru i-a dat mai multă încredere în sine.

Barbara a crezut de cuviinţă să aibă o discuţie cu unul dintre subordonaţi, care refuzase să îndeplinească o sarcină. Era un caz de nesupunere (o infracţiune foarte gravă), care se putea solda cu concedierea anga jatului. Ea s-a ocupat personal de caz şi i-a dat acelui bărbat un avertisment scris, în care afirma că va fi dat afară dacă se poartă la fel şi în continuare. A avut grijă ca superiorul ei să fie la curent cu aceste măsuri, iar el a lăudat-o pentru modul competent în care abordase situaţia aceea delicată.

3. Subordonaţi care pun etichete

Margaret, aflată într-o funcţie de conducere, fusese etichetată drept „agresivă" de subordonaţii şi de colegii ei. Ea avea impresia că nu-şi face decât treaba, aşa cum observase şi la alţii aflaţi pe poziţii similare.

Margaret copiase purtarea şi limbajul colegilor ei bărbaţi. În cazul ei, n-au fost potrivite şi de aceea fusese numită o „femeie agresivă".

Prin înfăţişare şi limbajul trupului, dădea impresia unei persoane extrem de încrezătoare în propriile forţe, mai curând impulsive. Aceste calităţi sunt uşor de acceptat la bărbaţi, dar nu şi la femei. I-am explicat că problema ar putea fi tonul vocii sau gesturile ei viguroase.

A ieşit la iveală că avea tendinţa să dea indicaţii sub forma unor comenzi şi nu sub forma unor rugăminţi:

„Tu vei face asta" în loc de *„Aş vrea să faci asta"*. A fost de acord să-şi adapteze modul de a vorbi şi limbajul trupului. Metoda a funcţionat!

k) Alte probleme cu care se confruntă şefii

„Angajaţii mei de la departamentul de *relaţii* cu *publicul îmi pasează mie clienţii dificili, în loc să se ocupe*

de ei per sonal”.

Ajutaţi-i să-şi însuşească aptitudinile necesare pen tru a-i aborda pe aceşti oameni dificili (eventual, daţi-le un exemplar din această carte). Explicaţi-le cum vreţi să abordeze un comportament abuziv, jignitor sau ame ninţător. Puteţi să-i instruiţi să închidă telefonul sau să vă dea dvs. legătura.

Deseori, clienţii furioşi îşi descarcă nervii pe funcţio nari, iar cu şefii sau managerii sunt numai lapte şi miere. Nu presupuneţi că subordonaţii dvs. exagerează în legătură cu purtarea urâtă a clientului. Determinaţi ce este şi ce nu este acceptabil. Sprijiniţi-vă subordonaţii atunci când nu sunt trataţi corect. Explicaţi-i clientului: „*Nu vom accepta ca personalul nostru să fie hărţuit. Ar fi bine să-i cereţi scuze lui Margie în legătură cu felul în care i-aţi vorbit*”.

„*Conducerea de nivel superior susţine că putem încălca regulile pentru anumiţi clienţi. Subordonaţii mei nu sunt de acord cu acest lucru*”.

Mi se pare firesc. Nimic nu este mai neplăcut decât să spui „*nu*” unor clienţi care mai apoi trec peste tine şi conving pe cineva de la un nivel superior să spună

„*Da*”. Sprijiniţi-vă oamenii, lămurind situaţia printr-o discuţie cu managerul dvs. Solicitaţi reguli ferme. Explicaţi ce probleme au apărut. Daţi-i exemple con crete şi demonstraţi-i care sunt dezavantajele: senti mente neplăcute, un moral scăzut etc. Cu cât sunteţi mai bine pregătit atunci când vorbiţi cu conducerea, cu atât sunt mai puţine şanse să fiţi refuzat. Dacă totuşi cererea dvs. este respinsă, explicaţi-le subordonaţilor ce s-a întâmplat.

„*Cum îmi pot ajuta oamenii să se simtă bine atunci când trebuie să aplice* reguli *nepopulare*?”

Învăţaţi-i tehnica „discului stricat”. Cereţi-le să folo-sească această tehnică fără să ridice vocea şi fără să dea

vreun semn de nemulţumire. Ajutaţi-i să găsească râs punsurile necesare, cum ar fi: „Îmi pare rău. Mi-ar plă cea să fac o excepţie în cazul dvs., dar nu pot încălca regulile pentru nimeni”. Instruiţi-i să repete aceste vorbe atât de des cât este nevoie. Fiţi pregătit să-i susţi neţi dacă cineva încearcă să treacă peste ei.

„Cum să procedez dacă sunt nevoit să fac reduceri de *per sonal şi rămân cu patru oameni care trebuie* să *lucreze cât cinci*?”

Reducerile de personal devin necesare atunci când firmele sunt nevoite „să strângă cureaua” din cauza condiţiilor economice nefavorabile. Dacă nu aţi parţi cipat încă la un curs de gestionare a timpului, este momentul să faceţi acest lucru. Veţi învăţa să vă definiţi priorităţile şi să vă concentraţi pe lucrurile cele mai importante. În acest fel, veţi da personalului dvs. un exemplu bun. Dacă vă ajutaţi subordonaţii să folosească tehnici bune de gestionare a timpului, s-ar putea să descoperiţi că patru oameni *pot* să lucreze cât cinci, şi încă într-un mod foarte eficient.

Învăţaţi să găsiţi scurtături şi încercaţi noi metode pentru îndeplinirea sarcinilor. Organizaţi şedinţe cu personalul pentru a examina metode mai simple şi mai rapide de a face treaba. Ascultaţi cu atenţie ideile oamenilor dvs. Deoarece ei sunt cei care vor munci efectiv, de multe ori vor avea cele mai bune propuneri privind economia de timp.

„Subordonaţii mei îmi interpretează greşit instrucţiunile”.

Folosiţi tehnica parafrazării pentru a verifica dacă au înţeles ceea ce vreţi. Această tehnică este cea mai că cientă atunci când daţi cuiva instrucţiuni sau indicaţii. Veţi avea confirmarea faptului că „au auzit ce aţi spus”. Atunci când folosiţi parafazarea, aveţi grijă să nu daţi impresia că

îi consideraţi prea proşti ca să vă înţeleagă indicaţiile. Responsabilitatea dvs. este să vă asiguraţi că aţi dat indicaţii clare; iar responsabilitatea lor nu este să interpreteze un mesaj confuz.

„Oamenii mei vor să le răspund la tot felul de întrebări lipsite de importanţă, ceea *ce-mi* răpeşte *un* timp *preţios*".

Mulţi şefi se supără atunci când sunt întrerupţi, dar mulţi alţii încurajează fără să vrea o atitudine de neajutorare în rândul subordonaţilor. Când un angajat se prezintă cu o problemă, ei le dau imediat soluţia. Ar fi mai bine dacă mai întâi l-ar întreba: *„Ce crezi că ar trebui să faci*?" E surprinzător în câte cazuri angajaţii ştiu, de fapt, care e soluţia. Această strategie îi încurajează să gândească pe cont propriu. Când îşi dau seama că de multe ori au deja răspunsul şi că dvs. îi sprijiniţi, pe viitor vor avea mai multă încredere în judecata proprie.

Dacă subordonaţii chiar nu ştiu răspunsul, trebuie neapărat să-i ajutaţi. Acesta este rolul dvs.

„Nu-mi place *să le fac* oamenilor *observaţii1"*.

Poate că nu aveţi o pregătire corespunzătoare cu funcţia dvs. Mergeţi la nişte cursuri ca să vă simţiţi mai sigur pe dvs. când luaţi măsuri disciplinare. Amintiţi-vă că tot ceea ce fac subordonaţii dvs. vă creează o ima gine bună sau proastă. Dacă le permiteţi să lucreze neglijent, e posibil ca dvs. înşi vă să fiţi cel mustrat. Scopul măsurilor disciplinare este acela de a corecta productivitatea slabă sau problemele de comportament, nu de a le trezi dorinţa de răzbunare. Dacă sunt aplicate corect, povara vinovăţiei trece de pe umerii şefului pe aceia ai persoanei sancţionate. Angajatului i se spune care vor fi consecinţele dacă se poartă la fel în continuare. Repet: mergeţi la un curs de specialitate şi învăţaţi cum trebuie disciplinaţi angajaţii!

„Nu mă simt pregătit să ies la pensie. Ce *să fac* cu *aceia care* vin *din* spate *şi* vor *să-mi ia funcţia*?”

E o situaţie delicată. Dvs. nu vreţi să treceţi la nivelul următor, dar nu trebuie să-i opriţi pe cei mai tineri şi dornici să avanseze. Propuneţi-le să încerce la un alt departament. Faceţi tot ce vă stă în putinţă ca să-i pre gătiţi pentru momentul în care veţi ieşi la pensie. Dacă asta se va întâmpla în decurs de doi ani, nu vă faceţi griji în legătură cu cei care vin din urmă. Nu-i împiedi caţi să se pregătească pentru funcţia dvs. – altfel, veţi avea nişte subordonaţi nefericiţi şi răzbunători.

Dacă le dovediţi că nu vă interesează doar propria bunăstare, ci şi a lor, probabil că vor avea mai multă răbdare. Se vor simţi mai bine ştiind că aşteptarea lor va avea un sfârşit. Explicaţi-le care vă sunt planurile. Spuneţi-le că aveţi de gând să vă pensionaţi peste doi ani. Dacă va dura mai mult, probabil că restul peri oadei dvs. de angajare vă veţi plictisi de moarte. În acest caz, pregătiţi-vă dvs. înşi vă pentru o funcţie de nivel mai înalt.

„Oamenii mei se aşteaptă să folosesc toate ideile lor măreţe”.

Judecaţi fiecare idee nouă după meritele ei. Dacă există vreun motiv pentru care nu va funcţiona, expli caţi care sunt concluziile dvs. Dacă ideea este val oroasă, explicaţi de ce puteţi sau de ce nu puteţi s-o folosiţi la momentul respectiv. Încurajaţi-vă oamenii să vină cu idei noi. La urma urmei, nu ei fac treaba propriu-zisă? Dacă le refuzaţi ideile, nu faceţi decât să-i demotivaţi – exact contrariul a ceea ce doriţi.

„Am un angajat care mi se opune şi *vrea să procedeze aşa cum* ştie *el*”.

Ori de câte ori este posibil, permiteţi-le oamenilor să procedeze „aşa cum ştiu ei”. Dacă modul de îndepli nire a unei sarcini nu lasă loc liber flexibilităţii, daţi instrucţiuni

clare. Explicaţi faptul că instrucţiunile dvs. vor aduce rezultatele dorite. Dacă angajatul se opune în continuare, întrebaţi-l: *„Refuzi să faci acest lucru aşa cum îţi spun eu să-l faci*?" Dacă spune *„Da*", îl puteţi acuza de nesupunere. Încercaţi mai întâi alte metode, dar s-ar putea ca singura soluţie să fie un avertisment scris.

„Angajatul meu are aptitudini de comunicare bune, dar este îngrozitor de dezordonat. Atunci când îl las nesupra vegheat, stă la telefon ore întregi".

Folosiţi-l pe acest om pentru prezentări orale şi pen tru relaţii directe cu clienţii. Daţi-i instrucţiuni precise, detaliate, privind ceea ce vreţi de la el. Aveţi grijă să aibă o fişă a postului la zi, cu standarde de performanţă şi termene de îndeplinire a sarcinilor. Explicaţi-i că nu ar trebui să dea telefoane în interes personal. Luaţi măsuri disciplinare şi spuneţi-i care vor fi consecinţele dacă mai vorbeşte la telefon.

„Secretara mea este o perfecţionistă în tot ceea ce face, chiar şi atunci când pierde un timp *preţios*. Dă *impresia că este îngropată în munca ei şi* nu *ştie* ce *se* întâmplă *în jur*. *Din cauza asta, nu înţelege cum îi afectează purtarea ei pe ceilalţi* oameni *din secţie*".

Daţi-i termene clare şi explicaţi-i ce rezultate doriţi să obţineţi. Trimiteţi-o la un curs de gestionare a timpul lui. Dacă aveţi nevoie de un document într-o formă nedefinitivată, aveţi grijă să înţeleagă că sunt permise greşelile de dactilografiere etc. Daţi-i informaţii referitoare la relaţia dintre funcţia ei şi funcţiile celorlalţi oameni din secţie – de exemplu, arătaţi-i o copie a dia gramei organizatorice a secţiei sau departamentului. Explicaţi-i că, dacă întârzie cu predarea, acest fapt îi afectează direct pe ceilalţi. *„Margaret, atunci când întârzii cu raportul de sfârşit de lună, asta ţine pe loc raportul între gului departament*".

„E bine să particip la întruniri sociale cu subordonaţii mei?”

Dacă înainte aţi fost colegi, asta poate fi o problemă delicată. Amintiţi-vă că acum aveţi un nou grup de colegi şi că ar trebui să participaţi la asemenea întâlniri cu ceilalţi şefi, nu cu subordonaţii. Nu vreau să spun că nu puteţi sta cu ei la discuţii în pauza de cafea, dar nu discutaţi doar cu unul sau doi dintre ei. Dacă vă afişaţi cu unul dintre subordonaţi, ceilalţi se vor aştepta să-i acordaţi favoruri. Dacă decideţi să staţi de vorbă cu unii dintre subordonaţi, nu discutaţi niciodată despre chestiuni profesionale! N-ar fi corect faţă de ceilalţi membri ai personalului.

l) CONCLUZIE

Sunteţi pregătit pentru reuşită?

Acum aveţi instrumentele care vă vor permite să comunicaţi cu oamenii nervoşi, nepoliticoşi, lipsiţi de răbdare, sensibili, supăraţi, insistenţi sau agresivi. Aceste aptitudini esenţiale de comunicare vă vor ajuta să faceţi faţă tuturor tipurilor de persoane şi situaţii dificile. Dacă vi le însuşiţi, relaţiile dvs. cu subordo naţii, superiorii, colegii şi clienţii se vor îmbunătăţi simţitor. Fiind aptitudini atât de importante în lumea afacerilor, ele pot conduce la o mai bună repartizare a sarcinilor, mai multă responsabilitate din partea con ducerii şi un nivel ridicat al moralului angajaţilor.

Aptitudinile dvs. de comunicare vă vor ajuta să vă ţineţi sub control emoţiile şi să vă păstraţi calmul în situaţii dificile. În loc să intraţi în defensivă atunci când vorbiţi cu un client supărat, veţi căuta să-i rezolvaţi pro blema, în final, amândoi nu veţi avea decât de câştigat.

Iată de ce avantaje vă veţi bucura:

Veţi fi o persoană mai pozitivă şi veţi avea mai mult timp să faceţi ceea ce vreţi să faceţi, în loc să bateţi pasul pe loc, încercând să-i puneţi la punct pe ceilalţi.

Veţi fi capabil să comunicaţi mai bine cu clienţii furioşi sau agresivi.

Veţi avea aptitudinile necesare pentru a vă con trola furia şi stresul.

Veţi fi capabil să rezistaţi la manipularea sauinti midarea prin metode necinstite la care recurg unii oameni pentru a obţine ceea ce vor. De asemenea, veţi şti să identificaţi şi să rezolvaţi problemele aflate la baza acestor atitudini.

Veţi fi un bun negociator, priceput la rezolvarea conflictelor.

Veţi şti să interpretaţi şi să folosiţi semnalele nonverbale.

Veţi fi capabil să identificaţi comportamentul pasiv, agresiv şi pozitiv al dvs. şi al celorlalţi.

Veţi şti cum să refuzaţi pe cineva fără să vă simţiţi vinovat.

Veţi şti să vă folosiţi aptitudinile de comunicare pentru a fi un client, coleg, angajat sau superior mai eficient.

Veţi şti să abordaţi conflictele dintre personalităţi diferite.

Veţi înţelege cum se foloseşte tehnica feedbackului pentru a vă asigura că ceilalţi cunosc părerea dvs. despre lucrurile pe care le fac – bune sau rele.

Veţi şti să folosiţi parafrazarea pentru a vă asigura că aţi înţeles exact ceea ce s-a spus.

Vă veţi bucura de mai multe laude şi aprecieri din partea asociaţilor dvs., deoarece veţi şti să vă con trolaţi sentimentele negative.

Învăţaţi tehnicile şi folosiţi-le în fiecare zi. Să ştiţi că funcţionează! însă la fel ca orice nouă deprindere, tre’ buie folosite în mod perseverent până când devin un

obicei. Odată ce aţi ajuns să le stăpâniţi, veţi fi în măsură să vă controlaţi relaţiile cu ceilalţi.

Nu le veţi mai permite celor din jur să decidă dacă veţi avea o zi bună sau proastă. Veţi fi stăpân pe viaţa dvs. şi veţi avea o părere mult mai bună despre propria persoană. Cu cât veţi avea mai multă încredere, cu atât veţi fi mai puţin stresat şi neliniştit; veţi investi energie şi entuziasm în tot ceea ce faceţi. Dacă folosiţi aceste aptitudini, va trebui să fiţi pregătit pentru reuşită, fiindcă aceasta *va veni* cu siguranţă!

CUPRINS

Mulţumiri 7

Introducere 9

1. Să înţelegem comportamentul uman şi efectele lui 11

Sunteţi controlat de stările dvs. de spirit? 14

Şase stiluri de comportament 30

Cum abordăm rezolvarea conflictelor 32

Metoda de a câştiga într-un conflict 33

Îngăduiţi-vă să nu fiţi de acord 35

A fi constructiv 35

Ce fel de persoană sunteţi? 40

Cum să colaboraţi cu un alt tip de personalitate. 43 Introvertit, extravertit, tipuri de personalitate... 45 Stilurile de comportament şi efectele lor 49

Consecinţele acestor stiluri comportamentale... 52

2. Cum să ne purtăm cu cei care ne manipulează 56

Manipularea pasivă 56

Manipularea pasiv-rezistentă 61

Manipularea indirect agresivă 71

Manipularea agresivă 81

Manipularea pasiv-agresivă. 97

Alte tipuri de manipulare 108

298 COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI
3. Aptitudini fundamentale de comunicare... 126 Parafrazarea 126
Limbajul simţurilor 130
Feedbackul 136
Ascultarea 147
Vorbirea 155
4. Cum să ne purtăm cu clienţii dificili 167
Principii şi tehnici generale 167
Situaţii speciale 184
Alte tipuri de probleme 192
I) 5. Cum să ne purtăm cu superiorii dificili 202
Lipsa de motivaţie 202
Superiorul agresiv 208
Superiori lipsiţi de aptitudini de conducere. 217 Subtila artă de a te lăsa condus 225
Îi) 6. Cum să ne purtăm cu colegii dificili 227
Comportamentul neprofesional 227
Comportamentul agresiv 233
Conflicte de personalitate 237
Prezidarea eficientă a şedinţelor 237
7. Cum să ne purtăm cu subordonaţii dificili... 244 Să înţelegem rolul unui şef 244
Foştii colegi ai şefului 246
Repartizarea sarcinilor 248
Motivarea angajaţilor 249
Eliminarea obiecţiilor faţă de schimbare 257
Cum să abordăm comportamentul neproductiv 261 Abordarea conflictelor de personalitate 278
Abordarea oamenilor sensibili 279
Abordarea ofenselor rasiale şi etnice 280
CUPRINS 299
Abordarea prejudecăţilor legate de femeile aflate în posturi de conducere 281

Alte probleme cu care se confruntă şefii 285
Concluzie
Sunteţi pregătit pentru reuşită? 293